

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и менеджмента

**Совершенствование методов управления персоналом в цехе 630  
АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Исполнитель:

Прокопьева Галина  
Александровна  
студент группы Б42зНТ, 4 курса,  
заочного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Научный руководитель:

Симонова И.А.,  
кандидат философских наук,  
доцент кафедры философии и  
акмеологии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП

Девятовская И.В. \_\_\_\_\_

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 630 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» ...</b>	<b>6</b>
1.1. Характеристика деятельности цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	13
1.3. Анализ методов управления персоналом цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	33
<b>Вывод по главе 1.....</b>	<b>50</b>
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 630 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»...</b>	<b>53</b>
2.1. Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	53
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	64
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	68
<b>Вывод по главе 2.....</b>	<b>75</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>77</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>79</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>85</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена объективной необходимостью в системном подходе к управлению персоналом предприятия, улучшении методов управления, в соответствии с современными требованиями экономики, учитывая необходимость обеспечения экономического роста и социальной направленности. Система управления персоналом, современные подходы работы с персоналом требуют соответствующей реализации в организации, чтобы решать необходимые задачи, формируя оптимальные организационные условия для проведения работы с персоналом по всем ее направлениям.

Анализ современной научной литературы позволяет сделать вывод, что в последнее время повышается интерес исследователей к проблеме управления персоналом как важному фактору эффективности управления организацией. Данный факт свидетельствует о том, что теоретики и практики признают важность работы с персоналом. Многие отечественные исследователи уделяет внимание вопросам изучения и развития методов управления персоналом в организации. Среди них такие ученые, как А.Я. Кибанов, А.Г. Волгин, В.Л. Дятлов, В.В. Авдеев, А.О. Блинов, А.П. Егоршин, В.П. Ганенко, П.В. Журавлев, Д.М. Иванцевич, Ю.Г. Одегов, А.А. Лобанов, В.В. Травин, С.В. Шекшня, Г.В. Щекин. Однако наибольшее внимание в своих работах авторы уделяют общим вопросам формирования системы управления персоналом в организации: набору и отбору персонала, аттестации работников и т.п.

Таким образом, в современной литературе практически не изучаются вопросы совершенствования методов управления персоналом в организации.

Итак, на сегодняшний день достаточно глубоко проработаны теоретические аспекты развития методов управления персоналом, но в то же

время они недостаточно широко используются в практической деятельности предприятия, в этом и состоит противоречие в исследовании.

Актуальность совершенствования методов управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» обусловлена развитием рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда. Повышение эффективности деятельности цеха 630 в новых условиях возможно только при увеличении отдачи от сотрудников, что требует совершенствования методов управления персоналом.

Проблема исследования заключается в следующем: как совершенствовать методы управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Можно сделать вывод о том, что проблема совершенствования методов управления персоналом организации в достаточной мере не решена, особенно в практическом аспекте. Данный факт является одной из причин низкой эффективности предприятий в России. Поэтому необходимо дальнейшее и более глубокое исследование взаимодействия методов управления персоналом, роли каждого метода управления персоналом в зависимости от определенной ситуации, а также форм реализации данных методов в конкретных организациях. Значимость этих вопросов определила выбор темы исследования, основные направления и структуру работы.

Объект исследования – управление персоналом организации.

Предмет исследования – методы управления персоналом организации.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить методы управления персоналом организации и определить мероприятия по совершенствованию в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».

В соответствии целью исследования были поставлены следующие задачи:

- провести анализ методов управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- разработать мероприятия по совершенствованию методов

управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Теоретическую и методологическую базу выпускной квалификационной работы составили исследования российских и зарубежных ученых в области управления персоналом организации, материалы научно-практических конференций, семинаров и периодических изданий по вопросам управления персоналом, законы РФ, постановления Правительства Российской Федерации.

Методы исследования: системный анализ, социологические наблюдения, анкетирование, экономический анализ управленческой деятельности организации.

Структура выпускной квалификационной работы определена логикой исследования, его целью и задачами, состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении раскрыта актуальность темы исследования, сформулирована цель исследования, обозначены задачи исследования. В первой главе работы выполнен анализ системы управления персоналом и оценка методов управления персоналом анализируемой организации. Во второй главе разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование методов управления персоналом в анализируемой организации. В заключении приведены выводы по результатам исследования.

# **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 630 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

## **1.1. Характеристика деятельности цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» является головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей более двадцати предприятий. Предприятие состоит из металлургического, вагоноборочного, механосборочного, ремонтно-механического, инструментального и других производств, позволяющих обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции [55]. Также в предприятие входят четыре конструкторских бюро, одно из которых головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института, которые дают возможность корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели продукции [55].

Кузнечный цех 630 был введен в эксплуатацию 16 ноября 1936 года. Основными видами деятельности цеха в настоящее время являются:

1. Производство поковок, штамповок и заготовок для вагоностроения, спецтехники, товаров народного потребления, для криогенного производства, для дорожной техники и сельского хозяйства: с применением формообразующего оборудования – паровоздушных штамповочных молотов с массой падающих частей от 1 до 5 тонн и ковочных молотов с массой падающих частей от 0,75 до 5 тонн; кривошипных горяче-штамповочных прессов усилием до 2500 тонносил, горизонтально-ковочных машин (ГКМ) усилием до 800 тонносил, оборудования горячей вальцовки, пресс-ножниц усилием до 1000 тонносил, ручных ковочных операций с использованием нагревательных газовых и электрических печей, установок ТВЧ и ТПЧ для нагрева от 500 до 1250°C.

2. Термическая обработка поковок, штамповок, заготовок и штампов на толкательных газовых печах и печах с выкатным подом, камерных и шахтных печах, соляно-щелочных ваннах при температурах до 1000°C.

3. Производство пружин горячей навивки на пружинно-навивочных станках и изготовление различных торсионов, поручней с применением ГKM, механизированных линий с использованием горизонтальных нагревательных печей и электроконтактного нагрева до температуры 950°C.

4. Изготовление штампов различного назначения и другой производственной оснастки с использованием ковочных операций, термообработки, механической обработки и ручной доводки шлифовальными кругами.

5. Дробеочистка и травление поковок, штамповок и заготовок на дробеочисточных барабанах и в камере.

6. Оказание платных услуг населению, выполнение заказов для сторонних организаций и предприятий по выше перечисленным работам.

По своей специфике цех является многопрофильным производством. Номенклатура цеха – более 5000 наименований только поковок и штамповок, на которые разработаны соответствующие технологические процессы, так же как и на остальную продукцию цеха (пружины, заготовки, торсионы и т.д.). Изготавливаются штамповки и поковки крупными и мелкими сериями, а в отдельных случаях единичными образцами для опытных изделий.

Производственная площадь цеха 630 составляет 17367м<sup>2</sup>.

Кузнечный цех 630 является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется начальнику цеха.

В соответствии с объемами выпуска продукции, сложностью выполняемой работы, состава оборудования и численности рабочих, образовано семь производственных участков и один вспомогательный участок. Схема организационной структуры управления цеха 630 представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема организационной структуры управления цеха 630



Для управления цехом используется иерархический тип структуры управления – линейно-функциональная. В основе такой структуры лежит специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

В цехе 630 четко распределены полномочия между всеми структурными подразделениями, каждое подразделение выполняет свою конкретную работу, согласно поставленной задаче.

В должностные обязанности начальника цеха 630 входит:

- осуществлять руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха;
- обеспечивать выполнение производственных заданий, выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств;
- проводить работу по совершенствованию организации производства, технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, по предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению прогрессивных форм организации труда, аттестации и рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда и снижения издержек производства;
- организовывать текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности цеха;

- обеспечивать технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств, выполнение графиков их ремонта;
- координировать работу мастеров и цеховых служб;
- осуществлять подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку;
- контролировать соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
- представлять предложения о поощрении работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия;
- организовывать работу по повышению квалификации рабочих и служащих цеха, проводить воспитательную работу в коллективе [47].

Ниже опишем производственные участки цеха, выполняемые ими функции:

- заготовительный участок – основное оборудование: пресс-ножницы, на которых производится порезка металла на заготовки из различных профилей и марок сталей согласно технологических процессов в горячем состоянии; на участке производится сбор и вывоз облоя из цеха;

- кузнечный участок № 1 – основное оборудование: штамповочные молоты, кривошипные прессы. На участке производится объемная горячая штамповка деталей различной конфигурации на штамповочных молотах и обрезка заусенцев на прессах в горячем состоянии из различных марок стали и сплавов согласно технологических процессов;

- кузнечный участок № 2 – основное оборудование: штамповочные молоты, кривошипные горячее – штамповочные прессы, кривошипные прессы, ковочные молоты для свободнойковки металла. На участке производится объемная штамповка деталей различной конфигурации на штамповочных молотах и прессах, обрезка заусенцев на прессах в горячем

состоянии и свободная ковка металла на молотах из различных марок сталей и сплавов в горячем состоянии согласно технологических процессов;

– кузнечный участок № 3 – основное оборудование: ковочные молоты для свободнойковки металла, горизонтально-ковочные и гибочные машины, кривошипные и эксцентриковые прессы. На участке производится изготовление деталей методом свободнойковки в горячем состоянии, объемная горячая штамповка деталей различной конфигурации на ковочных машинах, обрезка, прошивка, вырезка, гибка деталей на прессах в горячем состоянии согласно технологических процессов, а также ручная ковка деталей из металла в горячем состоянии;

– термический участок № 1 – на участке производится термическая обработка поковок, штамповок, штампов и других деталей в нагревательных печах согласно технологических процессов из различных марок сталей и сплавов;

– термический участок № 2 – на участке производится изготовление торсионов и их термическая обработка согласно технологических процессов;

– участок производства пружин в горячем состоянии – основное оборудование: ковочные вальцы (ротационные машины), навивочные станки, дробеметные установки, шлифовальные станки, конвейер для покраски пружин. На участке производится изготовление пружин в горячем состоянии: вальцовка, навивка, термическая обработка в печах, наклеп дробью в дробеметных установках, шлифовка и покраска пружин специальным лаком, согласно технологических процессов.

Вспомогательный участок:

– участок изготовления и ремонта штампов – основное оборудование: токарные, фрезерные, строгальные, шлифовальные и электроимпульсные станки. На участке производится механическая обработка штампов, их слесарная обработка абразивными кругами сухим способом, ремонт изношенных штампов после штамповки деталей, изготовление и ремонт

различных приспособлений и штамповой оснастки по заданной номенклатуре.

Также в цехе имеются службы:

- служба механика – осуществляет ремонт и обслуживание кузнечно-прессового оборудования и металлорежущего оборудования на участках цеха;
- служба энергетика – осуществляет ремонт и обслуживание электрооборудования и энергооборудования на участках цеха;
- бюро инструментального хозяйства – осуществляет изготовление инструмента, шаблонов, различных приспособлений и обеспечивает ими участки и службы цеха.

В своей работе цех 630 руководствуется:

- законодательством Российской Федерации;
- уставом акционерного Общества;
- приказами и распоряжениями по обществу;
- нормативно-правовыми актами и методическими материалами;
- политикой Общества в области качества и иными нормативными документами в области менеджмента качества;
- нормативно-правовыми актами в области охраны труда и промышленной безопасности, ГО и ЧС, пожарной безопасности;
- положением о металлургическом производстве.

Технико-экономические показатели цеха 630 в 2014-2015 гг. представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Техничко-экономические показатели цеха 630, 2014-2015 гг.

Период	Объем, тыс. руб.			Численность			Производительность		
	план	факт	%	план	факт	%	план, руб.	факт, руб.	%
2014	128 944,0	126 338,0	98,0	721,0	697,0	96,7	178 841,1	181259,1	101,4
2015	56 623,4	44 684,9	78,9	617,0	664,0	107,6	91 772,1	67 296,5	73,3
% к 2014	43,9	35,4		85,6	95,3	111,3	51,3	37,1	

Как видно из табл. 1 объем реализованной продукции в цехе 630 в 2015 году уменьшился на 64,6 %, также уменьшилась численность персонала на 4,7 % и производительность труда на 62,9 %.

Основной задачей развития производства является повышение качества выпускаемой продукции, ее конкурентоспособности. Освоение новых видов продукции соответствующих современным требованиям, предъявляемым основными потребителями продукции.

Потребителями продукции цеха 630 являются, прежде всего, подразделения АО «НПК «Уралвагонзавод». Цех 630 также имеет возможность оказывать услуги сторонним организациям, поскольку данные услуги востребованы на рынке.

## 1.2. Анализ системы управления персоналом организации

Для анализа системы управления персоналом в кузнечном цехе 630 рассматривались документы, регламентирующие различные аспекты управления персоналом, а также описывающие распределение функций и полномочий между подразделениями и должностными лицами цеха.

Менеджер по персоналу в цехе 630 выполняет следующие обязанности в соответствии с должностной инструкцией:

- организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для

достижения эффективного использования и профессионального развития персонала;

- обеспечивает комплектование цеха персоналом необходимых профессий, специальностей и квалификации;

- определяет потребность в кадрах, изучает рынок труда для определения возможных источников обеспечения кадрами;

- с целью комплектации штата работников осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с соискателями, в том числе с выпускниками учебных заведений;

- организует обучение работников, координирует работу по повышению квалификации персонала и развитию их деловой карьеры;

- обеспечивает распространение информации по кадровым вопросам и кадровым решениям до всех работников;

- организует проведение оценки результатов труда персонала, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей;

- совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников;

- принимает участие в разрешении трудовых споров и конфликтов, планировании социального развития коллектива [43].

Основные профессии в цехе 630:

- кузнец-штамповщик;

- наладчик кузнечно-прессового оборудования;

- газовщик;

- заточник;

- резчик металла;

- кладовщик;

- кузнец на молотах и прессах;

- токарь;
- фрезеровщик;
- чистильщик металла;
- кузнец ручнойковки;
- электросварщик ручной сварки;
- кузнец-штамповщик на ротационных машинах;
- машинист крана (крановщик);
- машинист на молотах, прессах и манипуляторах;
- монтажник СТС;
- наждачник;
- огнеупорщик;
- пружинщик;
- разметчик;
- распределитель работ;
- резчик на пилах, ножовках и станках;
- слесарь-инструментальщик;
- слесарь по ремонту и обслуживанию систем вентиляции;
- слесарь-ремонтник;
- смазчик;
- строгальщик;
- стропальщик;
- термист;
- транспортировщик;
- шлифовщик;
- электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования;
- электрогазосварщик.

В табл. 2 представлены основные кадровые показатели цеха 630 в 2014-2015 гг.

Таблица 2 – Основные кадровые показатели цеха 630, 2014-2015 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2014 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	697	664	95,3
Численность рабочих, чел., в том числе:	632	591	93,5
Численность основных рабочих, чел.	327	296	90,5
Численность вспомогательных рабочих, чел.	304	294	96,7
Численность РСС, чел.	66	74	112,1
Численность руководителей, чел.	53	52	98,1
Численность специалистов, чел.	10	19	190,0
Численность служащих, чел.	3	3	100,0
Удельный вес численности АУП в общей численности персонала, %	9	11	117,7
ФОП общий, тыс. руб.	235 068,5	173 008,0	73,6
Средняя заработная плата, тыс. руб.	30,7	23,7	77,3
Производительность труда на 1 работающего, тыс. руб.	16,5	6,1	37,0
Производительность труда на 1 основного рабочего, тыс. руб.	35,1	13,7	39,0
Затраты на оплату труда на 1 рубль товарной продукции	1,9	3,9	208,1

По данным табл. 2 видно, что в 2015 году среднесписочная численность персонала цеха уменьшилась на 33 человека и составила 664 человек. Численность административно-управленческого персонала увеличилась по сравнению с 2014 годом на 8 человек и составила 74 человека, доля административно-управленческого персонала в 2015 году составила 11 % от общей численности персонала. Таким образом, рабочие являются преобладающей категорией в цехе 630 (89 %). В 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается снижение таких показателей, как средняя заработная плата (на 22,7%), производительность труда (на 61 %) и увеличение такого показателя, как затраты на оплату труда на 1 рубль товарной продукции (108,1 %).

Проанализируем структуру персонала цеха 630 по полу (табл. 3).



Таблица 3 – Структура персонала цеха 630 по полу

Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
Пол	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2014 г.
Мужской	492	460	71	69	93,5
Женский	205	204	29	31	99,5
Итого	697	664	100	100	95,3

Данные табл. 3 показывают, что в цехе 630 преобладает персонал мужского пола в течение всего анализируемого периода. В 2015 году появилась тенденция к снижению доли мужского персонала (на 6,5 %) по сравнению с 2014 годом. Численность персонала женского пола практически не изменилась в 2015 году (уменьшение доли на 0,5 %). Для наглядности представим данные табл. 3 на диаграмме (рис. 2)

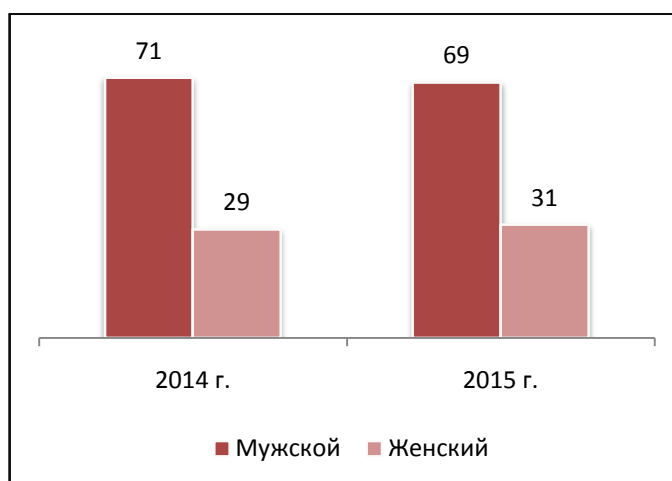


Рисунок 2 – Динамика персонала цеха 630 по полу, %.

Проведем анализ персонала цеха по возрасту, для этого рассмотрим данные табл. 4.

Таблица 4 – Структура персонала цеха 630 по возрасту

Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
Возраст	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2014 г.
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
до 18 лет	0	0	0	0	0,0
18-30 лет	187	183	27	28	97,9
31-40 лет	221	217	32	33	98,2

Продолжение табл. 4

1	2	3	4	5	6
41-50 лет	137	131	20	20	95,6
51-59 лет	85	72	12	11	84,7
60 лет и более	67	61	10	9	91,0
Итого	697	664	100	100	-

По представленным в табл. 4 данным видно, что в 2015 году произошло незначительное снижение численности работников всех возрастов, данное снижение произошло за счет общего уменьшения численности персонала. В 2015 году наиболее многочисленными являются возрастные группы 31-40 лет и 18-30 лет (33 % и 28 % соответственно).

Для наглядности представим данные табл. 4 на диаграмме (рис. 3)

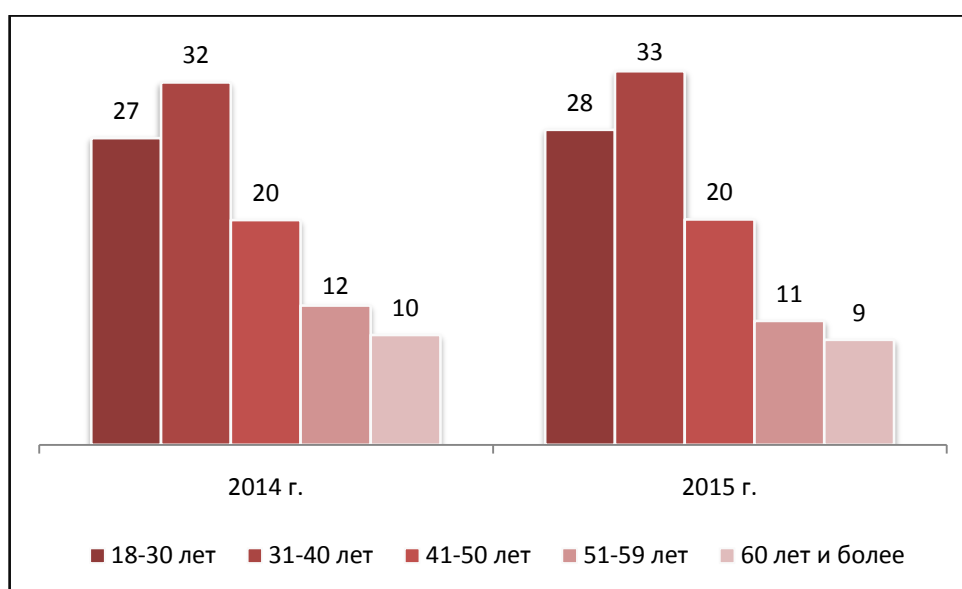


Рисунок 3 – Динамика персонала цеха 630 по возрасту, %.

Качественный состав персонала цеха 630 характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями (табл. 5).

Таблица 5 – Состав работников цеха 630 по уровню образования, чел.

Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
Образование	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2014 г.
Начальное профессиональное	224	198	32	30	88,4
Среднее специальное	387	372	56	56	96,1
Высшее	86	94	12	14	109,3
Итого	697	664	100	100	-

Как показывают данные табл. 5, в цехе 630 преобладает количество работников со средним специальным образованием в течение всего рассматриваемого периода с 2014 по 2015 годы. Увеличилась доля работников с высшим образованием на 9,3 % в 2015 году.

Для наглядности представим данные табл. 5 на диаграмме (рис. 4)

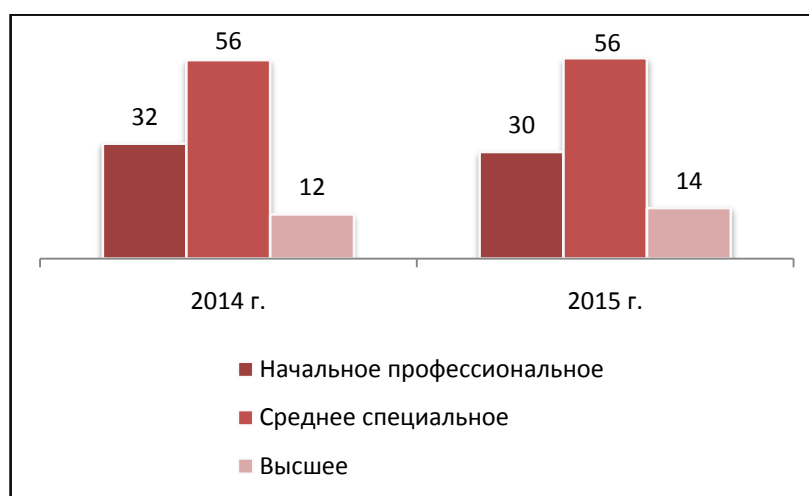


Рисунок 4 – Динамика персонала цеха 630 по уровню образования, %.

Проанализируем систему управления персоналом в цехе 630 по функциям.

### **Определение потребности в персонале, набор и отбор персонала**

Определение потребности в персонале представляет собой первоначальную стадию планирования персонала. Целью определения потребностей является текущее и будущее кадровое обеспечение цеха.

Прогноз потребностей в персонале цеха 630 осуществляется с помощью ряда техник (комплексно или по отдельности).

Одним из методов планирования состава и численности работников в цехе 630 является штатное расписание. Штатное расписание в цехе 630 необходимо для формирования штатного состава и общей численности руководителей, специалистов и служащих цеха. Содержание штатного расписания стандартно – перечень должностей, структурного состава, штатных единиц, сведения об окладах сотрудников, месячной заработной плате и имеющихся надбавках. Оформляется штатное расписание по форме Т-3. Штатное расписание утверждается в начале года руководителем предприятия и действует в течение календарного года. Штатное расписание вводится в действие посредством приказа руководителя. Изменения в штатном расписании также вносятся при помощи приказа.

Потребность цеха 630 в основных рабочих ( $Ч_{o.p.}$ ) определяется по следующей формуле:

$$Ч_{o.p.} = O/V,$$

где  $O$  – объем производства, руб.;

$V$  – выработка на одного рабочего, руб./чел..

$$Ч_{o.p.2014} = 126338/386,35=327 \text{ чел.}$$

$$Ч_{o.p.2015} = 44684/150,96=296 \text{ чел.}$$

На нормируемых работах для сдельщиков применяется метод расчета по трудоемкости. На ненормируемых работах для повременщиков расчет численности рабочих осуществляется по нормам обслуживания, установленным на предприятии. Конкретно расчеты численности рабочих проводятся по категориям рабочих.

Требования к кандидатам на вакантные должности в цех 630.

Менеджер по персоналу при приеме на работу, обращает внимание на такие качества, как: ответственность, профессионализм, аккуратность. При определении профиля работы рабочего учитывается характер возлагаемых на него обязанностей: объем работ, нервная напряженность работы, тяжесть

физической работы. Для работы в цехе 630 современных условиях при устройстве человека на работу его физические данные (сила, выносливость) не имеют решающего значения. Изменение технологии позволило сократить ряд работ в цехе 630, для которых были необходимы физическая выносливость и сила. Первостепенное значение отдается умственным способностям работника, которые можно определить, как сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, способность эффективно использовать интеллект, способность эффективно вступать во взаимные отношения. Для задач подбора персонала важны также такие качества работника, которые обычно означают комбинацию эмоций, мотивации, интересов; определенное их соотношение позволяет создать благоприятный микроклимат в коллективе, что будет способствовать повышению производительности труда.

Система набора и отбора персонала в цехе 630.

Необходимый объем работы по набору персонала в цехе 630 в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности цеха.

Отбор персонала – это «процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого» [22].

В цехе 630 набором и отбором персонала занимается менеджер по персоналу совместно с отделом кадров.

В соответствии с заявками цеха о свободных вакансиях, отдел кадров, выполняет следующие действия:

- планирует набор персонала в цех с требуемыми квалификацией и стажем работы;
- организует поиск кандидатов на свободные вакансии как внутри организации, так и вне организации;
- собирает информацию о претендентах на свободные вакансии;
- направляет предварительно отобранных соискателей на собеседование к начальнику цеха;
- после собеседования с начальником цеха, при возможности принять кандидата на работу в цех и при получении положительного отзыва о квалификации кандидата, оформляет на работу с испытательным сроком;
- после прохождения испытательного срока и отсутствии претензий со стороны руководителей, оформляет на постоянную работу.

Рассмотрим основные недостатки применяемой в цехе 630 системы набора и отбора персонала. Анализ планирования потребности в персонале в цехе 630 показал, что в цехе высокая текучесть кадров, отсутствует четко сформированная система проведения собеседования, вопросы, задаваемые на собеседовании не подготовлены заранее, а весь процесс собеседования проходит спонтанно.

Вследствие таких недостатков, снижается качество найма персонала, наблюдается высокий уровень текучести кадров, высокий уровень затрат на набор и отбор персонала.

Текучесть кадров определяется следующим образом:

$$KT = (П + У) / Ч_{ппп},$$

где П – число принятых в течение планового периода специал., чел.;

У – число уволенных в течение планового периода специалистов, чел.;

Ч<sub>ппп</sub> – среднесписочная численность персонала за плановый период, чел.

$$KT_{2014}=(136+111)/697=0,35$$

$$KT_{2015}=(124+115)/664=0,36$$

Коэффициент текучести персонала в 2014 г. и в 2015 г. находится на высоком уровне. Его величина свидетельствует о нестабильности персонала в цехе 630.

Руководители цеха 630 АО «Уралвагонзавод» придерживается при подборе и наборе персонала стратегии, направленной на найм низкооплачиваемых работников, из-за чего привлекают в организацию преимущественно малоопытных работников, что ведет к низкому качеству найма персонала, дополнительным издержкам на обучение.

Так убыток от некачественного подбора шести уволившихся кандидатов в течение месяца, приведенный в сумме затраченных средств на обучение и выплату работникам заработной платы до получения допуска к самостоятельной работе на новом рабочем месте составляет:

- затраты на повторное обучение шести человек (внутри организации)  $850 \cdot 6 = 5100$  рублей в месяц;
- затраты на зарплату с отчислениями, уплаченную уволившимся работникам до получения допуска к самостоятельной работе  $21600 \cdot 6 = 129600$  рублей в месяц.

Таким образом, система отбора персонала в цехе 630 построена без учета экономической эффективности.

### **Организация адаптации новых работников**

Организация адаптации вновь принятых в цех 630 работников полностью возложена на руководителя службы или подразделения, к которому прикреплен вновь поступивший работник. Работа по адаптации начинается с первого дня прибытия работника в организацию.

Процесс адаптации в цехе 630 проходит в несколько этапов.

На первом этапе осуществляется оценка уровня подготовленности человека. Второй этап предполагает практическое знакомство работника со своими обязанностями с уточнением требований, должностной инструкцией,

а также с подразделением в целом. Для этого привлекаются, как непосредственные руководители, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Затраты и сроки на адаптацию представлены в табл. 6.

Таблица 6 – Затраты и сроки на адаптацию цеха 630

Этапы адаптации	Сроки	Затраты на одного адаптируемого, руб.
Собеседование	1 день	9 600
Введение в коллектив	10-15 дней	
Введение в должность		
Профессиональная подготовка	45 дней	
Аттестация по результатам	Последний день испытательного срока	
Переход к стабильной работе		
Итого	2 месяца	

В 2015 году процесс адаптации прошли 20 работников, что на 50 % меньше, чем в 2014 году.

### **Система подготовки и повышения квалификации кадров**

Документированные процедуры по этим направлениям деятельности установлены в нормативных документах системы менеджмента качества предприятия:

РД СМК АДК-060-2003 «Человеческие ресурсы»;

РД СМК АДК-067-2004 «Профессиональное обучение персонала. Основные положения»;

РД СМК АДК-016-2006 «Определение потребности предприятия в подготовке персонала, выполняющего работы, влияющие на качество», и другие стандарты.

Требуемая для выполнения работ компетентность персонала, включая и необходимые знания нормативных документов, определяется в должностных инструкциях, порядок разработки которых установлен в нормативном документе системы менеджмента качества. Для персонала, выполняющего особо ответственные работы (технологические операции), разрабатываются специальные программы обучения и планы периодической



аттестации (переаттестации) на право выполнения этих работ (операций) с учетом возможного отрицательного воздействия их на ОС. Эти процедуры также определены нормативными документами предприятия.

Реальная потребность цеха 630 в подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала рассчитывается по утвержденной методике. Исходными данными для расчета потребности в подготовке новых работников является дополнительная потребность в рабочих, которая определяется как разность между плановой и фактической численностью. Все новые работники включаются в план профессионального обучения. Плановая потребность в подготовке новых работников в цехе 630 представлена в табл. 7.

Таблица 7 – Плановая потребность в обучении новых работников

	2014 год	2015 год
Всего рабочих, чел.	25	30

Расчет численности работников, которым необходимо повысить квалификацию, выполняется по формуле

$$Роб = (Р_{рт} - Р_{рх}) * Р_{ср},$$

где Роб – общее количество работников, которым необходимо повысить квалификацию,

$Р_{рт}$  – средний разряд работ;

$Р_{рх}$  – средний разряд работников;

$Р_{ср}$  – среднесписочная численность работников.

Проанализируем имеющийся средний разряд работ и средний разряд рабочих по цеху 630 (табл. 8).

Таблица 8 – Средний разряд работ и средний разряд рабочих цеха 630, 2014-2015гг.

Наименование	2014 г.	2015 г.
Средний разряд рабочих	3,83	4,09
Средний разряд работ	3,95	4,21

Из данных табл. 8 видно, что на протяжении исследуемого периода средний разряд работ по цеху выше среднего разряда рабочих. Таким образом, существует необходимость в повышении квалификации кадров.

Рассчитаем число рабочих цеха 630, которым следует повысить квалификацию, используя данные табл. 8.

$$Po62014=(3,95-3,83)*632=76$$

$$Po62015=(4,21-4,09)*591=71$$

На основании выявленной потребности планируется обучение персонала для цеха 630 и обеспечивается реализация этих планов.

В соответствии с требованиями руководящих и нормативных документов весь персонал цеха 630 проходит профессиональное обучение не реже одного раза в 3–5 лет по основным видам профессионального обучения:

- профессиональное обучение руководителей и специалистов (повышение квалификации, целевая профподготовка и переподготовка, предаттестационная подготовка);

- профессиональное обучение рабочих (подготовка, переподготовка, обучение второй (смежной) профессии, повышение квалификации.

Система обучения в цехе 630 представлена двумя основными видами обучения – внешнее и внутреннее, которые взаимодополняют друг друга.

Внутреннее обучение и повышение квалификации персонала в цехе 630, курирует и координирует Центр подготовки персонала предприятия.

Внешнее обучение имеет множество форм. Внешние организации предоставляют следующие услуги по обучению и подготовке персонала:

- индивидуальные программы, для ограниченного числа специально отобранных работников;

- групповые программы, организованные для групп, выделенных по разным принципам;

- сопровождение предприятия, которое заключается в разработке комплексной многоплановой программы для всей организации.

Масштабность образовательных программ определяется стоимостью программы для цеха и потерями рабочего времени на ее прохождение. Организация внешнего обучения на предприятии также входит в обязанности центра подготовки персонала. Внешнее обучение обычно проходит с отрывом от производства. Проанализируем фактическое количество персонала, прошедшее повышение квалификации в цехе 630. В табл. 9 представлено количество персонала цеха 630, прошедшего повышение квалификации в 2014-2015 гг.

Таблица 9 – Повышение квалификации кадров, 2014-2015 гг.

2. Повышение квалификации		
Всего	55	50
Оплата:		
за свой счет	0	0
за счет организации	55	50
Кем обучались:		
специалистами организации	32	28
внешними специалистами	23	22

По данным табл. 9. видно, что повышение квалификации прошли в 2015 году 50 человек, т.е. меньше планового количества на 21 человек.

В табл. 10 представлено количество нового персонала цеха 630, прошедшего обучение в 2014-2015 гг.

Таблица 10 – Подготовка новых кадров в цехе 630, 2014-2015 гг, чел.

Показатели	Количество человек	
	2014 г.	2015 г.
1. Подготовка новых работников		
Всего	25	30
Оплата:		
за свой счет	0	0
за счет организации	25	30
Кем обучались:		
специалистами организации	15	18
внешними специалистами	10	12

Затраты на подготовку и повышение квалификации персонала цеха 630 в 2014 и 2015 гг. представлены в табл. 11.

Таблица 11 – Затраты на обучение персонала цеха 630 в 2015 году

Форма обучения	Цена на чел., тыс. руб.	Количество сотрудников	Стоимость, тыс. руб.
			2015 год
Обучение руководителей			
Внутреннее обучение	3	5	15
Внешнее обучение	8	3	24
Обучение специалистов			
Внутреннее обучение	2	6	12
Внешнее обучение	5	4	20
Обучение рабочих			
Внутреннее обучение	0,85	60	51
Внешнее обучение	3	2	6
ИТОГО			122

Таким образом, затраты на обучение персонала в цехе 630 в 2015 году составили 122 000 руб.

В результате анализа были выявлены следующие недостатки в системе обучения персонала в цехе 630:

1. Отсутствие плана обучения и повышения квалификации персонала и изучения образовательных потребностей различных категорий сотрудников.
2. Отсутствие четко сформулированных критериев выбора организаций, предоставляющих образовательные услуги подразделению.

### **Организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва**

Положение о кадровом резерве определяет порядок формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей в АО НПК «Уралвагонзавод», и в частности, в цехе 630. Для проведения систематической работы с резервом кадров в цехе 630 формируются комиссии по работе с кадровым резервом. На каждую резервируемую должность в кадровый резерв подбирается, как правило, не более четырех специалистов. Допускается включение одного специалиста в кадровый резерв на несколько должностей.

Основой для формирования кадрового резерва является прогноз предполагаемых изменений в составе кадров цеха и потребности в них на перспективу трех – пяти лет. Срок нахождения в кадровом резерве, как правило, не должен превышать трех лет.

В план работы с резервом руководящих кадров входят следующие разделы: определение потребности в руководящих кадрах; подбор руководящих кадров; комплектование резерва, рассмотрение, согласование и утверждение резерва; работа с резервом руководящих кадров; отслеживание подготовки резерва руководящих кадров; определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности.

Оценка профессиональных и личностных качеств и результатов профессиональной деятельности работника при включении в кадровый резерв осуществляется коллегиально на основе объективных критериев оценки.

Кадровый резерв в цехе 630 сформирован из следующих источников: специалисты; заместители руководителей подразделений; линейные руководители; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Работа с кадровым резервом проводится по плану, в который включаются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, по выработке у специалиста умения и навыков руководства. В систему этой работы входят:

- обучение в системе повышения квалификации руководителей с отрывом и без отрыва от производства;
- стажировка в должности, на которую работник зачислен в резерв;
- замещение руководителей на период командировок, отпусков;
- участие в проверках деятельности подразделения.

**Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации.**

Аттестация в цехе 630 проводится согласно Положению об аттестации руководителей и специалистов АО НПК «Уралвагонзавод».

Целями проведения аттестации работников являются:

- улучшение подбора, расстановки и подготовки кадров, повышение их деловой квалификации, качества и эффективности труда;
- обеспечение более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Организационная работа по подготовке к аттестации в цехе 630 осуществляется менеджером по персоналу при участии руководителей структурных подразделений цеха, представителей работников и (или) общественных организаций (профсоюза) и включает в себя:

- подготовку приказа о проведении аттестации;
- составление списков работников, подлежащих аттестации, и работников, временно освобожденных от нее;
- установление количества аттестационных комиссий и их состава;
- подготовку графиков проведения аттестации;
- подготовку характеристик на аттестуемых работников;
- подготовку бланков аттестационных листов, протоколов заседания аттестационных комиссий;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Приказом о проведении аттестации утверждаются сроки и график проведения аттестации, список аттестуемых, состав аттестационной комиссии (председатель, секретарь, члены комиссии), перечень необходимых материалов на аттестуемых и порядок их представления.

Приказ доводится до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

Оценка работы аттестуемого производится по следующим критериям:

- выполнение обязанностей, определенных должностной инструкцией;

- уровень квалификации;
- эффективность и качество выполняемых работ;
- уровень ответственности при выполнении своих должностных обязанностей;
- производственная этика;
- эффективность руководящей деятельности (для руководителей).

По окончании аттестации работника, комиссия дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- не соответствует занимаемой должности.

В случае получения аттестуемым оценки «соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии», работник должен пройти повторную аттестацию через шесть месяцев.

Результаты аттестации на соответствие занимаемой должности в 2015 г. в цехе 630 приведены в табл. 12.

Таблица 12 – Результаты аттестации в 2015 г. в цехе 630

Результат	Количество сотрудников, %
Соответствует занимаемой должности	90%
Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии	6 %
Не соответствует занимаемой должности	4 %

Таким образом, по итогам аттестации в цехе 630 в 2015 г. были выявлены сотрудники, не соответствующие занимаемой должности. Несмотря на то, что их незначительное количество, на эту проблему необходимо обратить пристальное внимание.

### **Организация оплаты труда и поощрения**

В цехе 630 можно выделить три основные формы оплаты труда: сдельную, повременную и смешанную.

Заработная плата персонала в цехе зависит непосредственно от степени выполнения плановых показателей. Существуют два премиальных показателя – коэффициент трудового участия (КТУ) и коэффициент технической готовности (КТГ). Эти коэффициенты повышаются или понижаются в зависимости от проделанной работы за месяц каждым работником. Начальники участков на специальных ведомостях в конце месяца проставляют размер КТУ и КТГ в процентах каждому работнику, таким образом, оценивая работу за месяц.

В цехе 630 существуют следующие виды надбавок и доплат:

- надбавка за классность и профессиональное мастерство;
- доплата за работу в вечернее и ночное время;
- доплата за работу во вредных и тяжелых условиях;
- доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- доплата за руководство бригадой;
- доплата за работу со сведениями соответствующими степени секретности;
- доплата при выполнении работ различной квалификации;
- оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;
- оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни.

Доплата за работу в вечернее время устанавливается в размере 20 % от установленной тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в вечернее время. Доплата за работу в ночное время устанавливается в размере 40 % от установленной тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время.



Работнику, выполняющему наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, а также при расширении зон обслуживания или увеличении объема выполненных работ, производится доплата в размере до 50 % тарифной ставки.

В «Положении о премировании» цеха 630 регламентировано только два вида премирования – текущее премирование по итогам работы за месяц и разовое премирование.

Таким образом, анализ действующей системы управления персоналом в цехе 630 показал, что состояние системы управления персоналом довольно стабильное. Однако, выявлены недостатки в подсистемах подбора и обучения персонала.

### **1.3. Анализ методов управления персоналом в организации**

Целью анализа методов управления персоналом в цехе 630 является выявление их недостатков и принятие мер для изменения положения к лучшему. Информационной базой исследования являются:

- данные документов по управлению персоналом цеха в целом и управленческого звена подразделения в частности;
- данные социологического опроса, экспертной оценки руководителей среднего звена цеха 630;
- статистические данные подразделения, характеризующие результативность различных участков работы.

Выборка для опроса составила 111 человек, или 23%, из которых 57 человек – мужчины, 54 человека – женщины, в возрасте от 18 до 60 лет, соотношение рабочие: специалисты - 4:1. Представлены ответы

представителей следующих социальных групп, что соответствует профессиональной структуре персонала (табл. 13). Опросные листы представлены в Приложении 1 и Приложении 2.

Таблица 13 – Профессиональная структура персонала цеха 630

Категория	%
Рабочие	67,6%
Инженерно-технические работники, специалисты	15,3%
Другие служащие	12,6%
Руководители	4,5%

В цехе 630 применяются различные методы управления персоналом. В данной работе примем за основу типологию методов управления персоналом А. Я. Кибанова. Согласно данной типологии выделяют административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Рассмотрим административные методы управления персоналом, применяемые в цехе 630 (табл. 14).

Таблица 14 – Административные методы управления персоналом, применяемые в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» [13]

Разновидность метода управления	Краткое описание метода	Административные методы УП, применяемые в цехе 630
1	2	3
Организационные воздействия	Основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала	Устав, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о структурном подразделении, организационная структура управления, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников
Распорядительные воздействия	Направлены на достижение поставленных целей, соблюдение нормативных документов	Приказы, Распоряжения, Указания, Инструкции, нормирование труда, координация работ, контроль исполнения

Продолжение табл. 14

1	2	3
Материальная ответственность и взыскания	Выражается в обязанности возместить ущерб, причиненный работником предприятию своим действием или бездействием	Возмещение ущерба, удержание из зарплаты
Дисциплинарная ответственность и взыскания	Применяются при нарушении трудового законодательства, неисполнении или ненадлежащем исполнении трудовых, служебных обязанностей.	Замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение

Таким образом, действия персонала подразделений и служб цеха 630 регламентируется должностными инструкциями и руководящими нормативными документами.

С целью формирования и правового регулирования трудовых отношений между работниками АО «НПК «Уралвагонзавод», представленными профсоюзным комитетом работников машиностроения, раз в пять лет заключается Коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод». Действующий коллективный договор заключен на 2015-2017 годы, был принят на конференции работников АО «НПК «Уралвагонзавод».

С целью обеспечения эффективной работы цеха 630, разработана и утверждена структурная схема управления цехом, которая позволяет четко отслеживать порядок подчинения подразделений на всех уровнях управления.

Трудовая дисциплина представляет собой «обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с ТК РФ, Законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами организации» [39].

С целью укрепления трудовой дисциплины, в цехе 630 систематически проводятся проверки трудовой дисциплины на рабочих местах, результаты которых публикуются на корпоративном сайте и в газете «Машиностроитель», а нарушения прорабатываются на собраниях.

Распорядительные воздействия администрации цеха 630, выражаются в виде положений по производству, приказов, распоряжений, инструкций, обязательных для выполнения персоналом цеха, направлены на организацию отлаженной и бесперебойной работы цеха. К таким воздействиям относятся:

- приказы о приеме на работу, переводе внутри подразделения, увольнения с работы;
- распоряжения о работе в выходные и праздничные дни по производственной необходимости;
- приказ по цеху о присвоении квалификации и разрядов;
- организации производственной практики.

Руководители цеха 630 при необходимости применяют к персоналу меры материальной ответственности, взыскивая материальный ущерб за утрату документов, порчу инструмента или оборудования, простой оборудования. Так же руководители применяют к персоналу цеха меры дисциплинарной ответственности, объявляя замечания, выговоры и такие меры, как понижение в должности и увольнение.

Важной задачей административного (организационно-распорядительного) управления является формирование рациональной профессиональной структуры персонала.

По данным проведенного опроса работников цеха получены ответы на вопросы относительно административных методов управления в цехе 630.

90% работников считают, что уровень применения административных методов в цехе довольно высок, так как имеются документы, описывающие степень ответственности и распределение власти в цехе.

На вопрос «Ознакомлены ли вы с должностной инструкцией?» 86 % работников ответили утвердительно, 10 % ответили отрицательно, и 4 % затруднились ответить.

Ответы на вопрос «Руководствуетесь ли вы в своей работе нормативными документами, положениями, инструкциями?» распределились

следующим образом: 60% ответили, что руководствуются постоянно, 28 % ответили «время от времени» и 12 % ответили отрицательно.

На вопрос: «Формализованы ли в цехе 630 поощрения и наказания?» 68 % опрошиваемых ответили «Да», 32 % - «Нет». При этом, зачастую руководители дают ответ «да», а работники - «нет». Под формализацией поощрений подразумевается наличие четко прописанных правил, объясняющих, какое поведение поощряется, награждается, приветствуется. Под формализацией наказаний понимается наличие правил, разъясняющих, какое поведение не допускается, способы контроля исполнения, последующее наказание.

Среди административных методов корпоративной культуры в цехе больше всего используются стандарты организации (порядок оформления документации, спецодежда и т.п.) – 48%.

Большинство сотрудников (61%) из числа ответивших на вопрос «За счет чего в первую очередь обеспечивается жесткая дисциплина в Вашем цехе?» считают: дисциплину в подразделении обеспечивает возможность применения дисциплинарного взыскания (рис.5).

Меры административного воздействия в форме дисциплинарной и материальной ответственности для 36,8% респондентов не влияют на качество выполняемых профессиональных обязанностей, только для 53,7% респондентов этот фактор повышает качество выполняемых профессиональных обязанностей, а для 9,5% имеет обратную реакцию - приводит к снижению качества выполняемых профессиональных обязанностей.

41,4% респондентов отметили неудовлетворительную организацию работы в цехе, хотя каждый 3-й из опрошенных представляет себе реальные возможности и пути улучшения данного положения (рис.5).



Рисунок 5 – Оценка респондентами организации работы в цехе 630

Таким образом, на основе анализа применения в цехе 630 административных (организационно-распорядительных) методов управления персоналом можно сделать вывод, что деятельность цеха жестко регламентирована, а данный метод управления персоналом является преобладающим в деятельности цеха, административные методы применяются во всех сферах управления персоналом. Однако выделены недостатки применения административных методов управления персоналом в цехе 630. В сферах набор, отбор, найм, подготовка и повышение квалификации административные методы требуют пересмотра и дополнения, так как:

- порядок проведения собеседования при отборе не регламентирован;
- не составляются планы обучения и повышения квалификации персонала поскольку отсутствует информация о потребности в обучении;
- изучение образовательных потребностей различных категорий сотрудников не предусматривается и не регламентировано;

– не сформулированы критерии выбора организаций, предоставляющих образовательные услуги подразделению.

По результатам экспертной оценки руководителей цеха получена следующая информация относительно проблемных моментов административных методов управления персоналом (табл. 15).

Таблица 15 – Оценка руководителями цеха 630 эффективности приема новых работников

Варианты ответа	Процент от опрошенных
Эффективно	28,8
Не эффективно	51
Затрудняюсь ответить	20,5
Итого ответивших:	100

Данные, представленные в табл. 15, наглядно свидетельствуют, что общая оценка эффективности приема новых работников оценивается респондентами достаточно критично. Треть руководителей считают малоэффективной или совсем не эффективной практику отбора персонала. Таким образом, менее половины опрошенных руководителей заявили об эффективности практики приема персонала в цех 630. Ответы руководителей цеха позволяют задуматься, насколько обоснована практика направленная на найм низкооплачиваемых работников.

Необходимо отметить, что квалификация (профессиональные умения) работника является, по мнению опрошенных руководителей цеха 630, наиболее значимым фактором при приеме на работу. Его выбрали более трех четвертей ответивших на соответствующий вопрос респондентов.

Наиболее эффективным руководителям цеха представляется первичное обучение (при найме). С этим можно согласиться, если говорить о краткосрочной перспективе, т.е. о подготовке сотрудника к решению текущих, оперативных задач. Текущее обучение, хотя и используется в большинстве случаев, менее эффективно. Как эффективное его оценивают 59 % респондентов (табл. 16).

Таблица 16 – Оценка руководителями цеха 630 эффективности обучения работников

Варианты ответа	Процент от опрошенных	
	Обучение при найме	Текущее обучение
Эффективно	78,5	59
Не эффективно	16	34
Затрудняюсь ответить	5,5	7
Итого ответивших:	100	100

Это свидетельствует о том, что отсутствие планов обучения и повышения квалификации персонала и изучение образовательных потребностей различных категорий сотрудников не позволяет развивать персонал в соответствии с потребностями цеха.

Для того, чтобы определить, как влияют недостатки применения административных методов, проанализируем такие показатели работы цеха, как производительность, выполнение планов работы, процент брака.

Производительность в цехе 630 составила:

П2014 год=181 259,1 тыс. руб.

П2015 год=67296,5 тыс. руб.

Проанализируем выполнение планов работ за 2014-2015 гг. (табл. 17).

Таблица 17 – Выполнение планов работ за 2014-2015 гг.

Период	Объем, тыс. руб.		
	План	Факт	%
2014	128 944,0	126 338,0	98,0
2015	56 623,4	44 684,9	78,9

По данным табл. 17 видно, что в 2015 году наблюдается снижение выполнения плана работ в цехе 630, уровень выполнения плана составляет 78,9 %.

Данные о браке цеха 630: уровень брака в 2014 году составляет 10 %, уровень брака в 2015 году составляет 11 % (максимальный допустимый % брака – 7 %). Таким образом, уровень брака в цехе достаточно высок, в 2015 году увеличился на 1% и составил 11%, что на 4 % выше допустимого уровня.



Таким образом, проанализировав административные методы управления персоналом в цехе 630 можно сделать вывод, что существуют недостатки применения данных методов в сфере набора, отбора, найма персонала, повышения квалификации и обучения персонала (отсутствие организационных и распорядительных документов). Такие недостатки приводят к негативным последствиям в деятельности цеха: снижение производительности труда, выполнения планов работ, увеличение процента брака.

Экономические методы – это «элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации» [14].

Таблица 18 – Экономические методы управления персоналом, применяемые в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» [14]

Разновидность метода управления	Экономические методы УП, применяемые в цехе 630
Технико-экономический анализ	Анализ технико-экономических показателей работы цеха
Технико-экономическое обоснование	Учет затрат
Технико-экономическое планирование	Установленные натуральные и стоимостные показатели
Экономическое стимулирование	Система стимулирования производственной деятельности, соц. пакет
Финансирование	-
Мотивация трудовой деятельности	Премии, надбавки
Оплата труда	Система заработной платы и других форм материального поощрения работников, должностные оклады, тарифные ставки
Капиталовложения	-
Кредитование	-
Ценообразование	Себестоимость
Участие в прибылях и капитале	-
Налогообложение	-
Установление экономических норм и нормативов	Установленные нормы
Страхование	-
Установление материальных санкций и поощрений	Система ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы

При помощи экономических методов управления персоналом устанавливаются определенные натуральные и стоимостные показатели для оценки деятельности цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод», разрабатывается система стимулирования производственной деятельности.

Рассмотрев структуру и динамику фонда заработной платы цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» можно сделать выводы:

- в цехе 630 АО «НПК «УВЗ» применяется сдельно-премиальная и окладно-премиальная система оплаты труда, свидетельствующая о зависимости заработной платы персонала от выполнения производственных показателей;

- в течение анализируемого периода наблюдается уменьшение фонда оплаты труда и снижение среднемесячной заработной платы персонала, что является, прежде всего, отражением кризисных процессов в организации;

- фонд экономического стимулирования в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» расходуется на всех работников цеха;

- показателем премирования является выполнение производственного плана.

Проанализируем уровень материального положения персонала цеха. Для этого используем данные социологического опроса персонала.

42,3% опрошенных работников указали среднемесячный доход на одного человека в семье от 13000 до 15000 рублей.

Свое материальное положение респондентами было оценено следующим образом (рис 6).



Рисунок 6 – Оценка персоналом цеха 630 своего материального положения, %

Оценивая свое материальное положение, 26 % работников цеха отметили, что семья испытывает нехватку денежных средств. 45 % работников характеризуют свое материальное положение таким образом – денег достаточно только на самое необходимое. 27 % опрошенного персонала не испытывают трудностей в совершении покупок.

Проанализируем динамику заработной платы в цехе 630 за 2014-2015 гг.

Среднемесячная заработная плата в цехе 630 за 2014 год составила 30680 руб., за 2015 год – 23684 руб. Распределение величины заработной платы по категориям работников представлено на диаграмме (рис. 7).

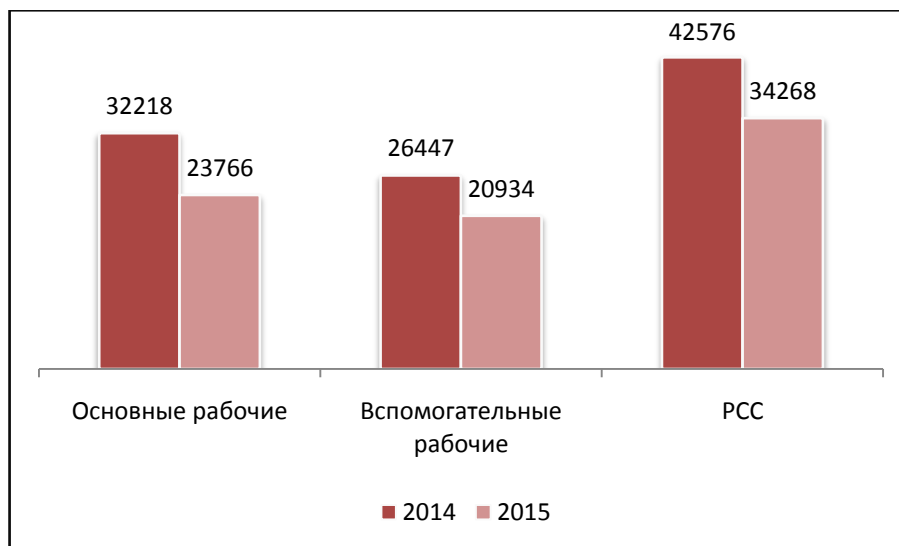


Рисунок 7 – Динамика заработной платы работников цеха 630, руб.

Таким образом, в 2015 году произошло снижение заработной платы работников цеха по всем категориям в среднем на 22,8%. Снижение произошло за счет сокращения премиальных выплат по причине неполного выполнения производственных показателей.

Каждый второй работник полагает, что при дополнительном материальном поощрении он мог бы работать гораздо эффективнее, чем работает в настоящее время.

В качестве основной причины ухода как опытных специалистов (42,3%), так и молодежи (59,5%) из коллектива цеха большинство работников указывают низкий размер заработной платы.

Анализ экономических показателей цеха показывает значительное снижение объемов выпуска продукции в 2015 году по сравнению с 2016 годом. Такая ситуация связана со снижением заказов на гражданскую продукцию общества, следовательно снизилась потребность основного производства в продукции цеха. Однако, оборудование цеха позволяет выполнять заказы населению и сторонним коммерческим организациям, тем самым обеспечить загрузку производственных мощностей.

В последние годы заметно возросла роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников.

Именно наличие в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» широкого перечня социальных льгот, предоставляемых работникам, позволяет повысить авторитет организации на рынке труда по сравнению с другими коммерческими структурами (табл. 19).

Таблица 19 – Структура социального пакета персонала цеха 630  
АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2014 – 2015 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2014г.		2015г.		Отклонение		2015 г.		Отклонение	
	тыс. руб.	уд. вес %	тыс. руб.	уд. вес %	+/-	%	тыс. руб.	уд. вес %	+	%
От несчастных случаев	24	3	31	4	7	129	40	5	9	129
Оплата дополнительных отпусков	11	1	12	2	1	109	12	1	0	100
Пособия по утрате трудоспособности	2	1	2	1	0	100	2	1	0	100
Обеспечение служебным транспортом и автостоянками	350	47	370	46	20	106	385	46	15	104
Культмассовая, оздоровительная работа и спорт	350	47	385	48	35	110	390	47	5	101
Итого	737	100	800	100	63	109	829	100	29	104

В цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» сформирован следующий подход к формированию расходов на дополнительные выплаты: необходимость поддержки молодых семей; защита работника при утрате работоспособности; решение вопроса омоложения цеха и сокращения штатной численности.

Анализ экономических методов показал, что наиболее полно в системе экономических методов управления персоналом используется социальный пакет. Другие возможности применения экономических методов управления персоналом в цехе 630 в настоящее время практически отсутствуют. Существующие методы экономического воздействия на персонал в цехе 630: не обеспечивают связь между результатами труда и его процессом (премия выплачивается всем работникам без учета личных результатов).

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии (табл. 20) [14].

Таблица 20 – Социально-психологические методы управления персоналом, применяемые в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» [14]

Разновидность метода управления	Социально-психологические методы УП, применяемые в цехе 630
Социально-психологический анализ	
Социально-психологическое планирование	Рациональная организация труда, условия труда
Создание творческой атмосферы	
Участие работников в управлении	
Социальная и моральная мотивация и стимулирование	Возможности повышения квалификации и профессионального продвижения
Удовлетворение культурных и духовных потребностей	-
Формирование коллективов, групп	-
Создание нормального психологического климата	-
Установление социальных норм поведения	Корпоративная культура
Развитие у работников инициативы и ответственности	-
Установление моральных санкций и поощрений	

На поддержание положительного микроклимата в коллективе влияет активное участие цеха 630 в мероприятиях, организуемых АО «НПК «Уралвагонзавод». Для того чтобы создавались новые, сохранялись и поддерживались лучшие трудовые традиции машиностроения, в цехе проводятся:

– празднования Дня Победы, дня защитника отчества, Международного женского дня, дня машиностроителя;

– праздники, посвященные молодежи: «Молодая семья», «День молодежи», «День защиты детей», «КВН»;

– зимняя и летняя спартакиады, эстафета на приз газеты «Машиностроитель».

Так как кадровый состав цеха 630 дифференцирован, что связано различным качеством жизни сотрудников и уровнем их образования, сложно добиться слаженности и сплоченности коллектива. В ходе наблюдения выяснилось, что психологический климат напряженный, следствием чего является плохое настроение работников, низкая заинтересованность в труде, выполнение работы с опозданием.

Согласно проведенному на предприятии опросу, основными фактором, вызывающими у работников психологическую напряженность и неудовлетворенность своим трудом является низкий, по мнению работников, размер оплаты труда и прочие факторы (рис. 8).



Рисунок 8 – Факторы, вызывающие неудовлетворенность трудом работников цеха 630, %

Для изучения межличностных отношений был применен социометрический метод, помогающий проанализировать деловые и дружеские взаимоотношения в коллективе. Данный метод позволяет выявить лидеров группы, любимцев, межличностную совместимость членов коллектива. По результатам исследования была построена социограмма, которая позволяет выявить лиц, наиболее часто выбираемых. С помощью социометрических индексов определяется сплоченность коллектива и положение индивида в нем. В исследуемом цехе социометрический метод показал, что сотрудники не представляют собой сплоченный коллектив.

По результатам тестирования было выявлено, что один из мастеров является самым конфликтным человеком в коллективе, то есть придирчивым, склонным к критике, способным обострить сложившуюся ситуацию в зависимости от настроения. В отличие от него другой мастер оказался общительным, более лояльным и способным противостоять обострениям в коллективе. В противовес этому большая часть рабочих, а это 50% оказалась бесконфликтной частью коллектива, можно даже сказать пассивной, безынициативной.

Дополнением к вышесказанному могут служить следующие цифры: 40,5% опрошенных работников цеха намерены в ближайшее время сменить место работы, каждый 3-й уже занимается поиском другого места работы (рис. 9).

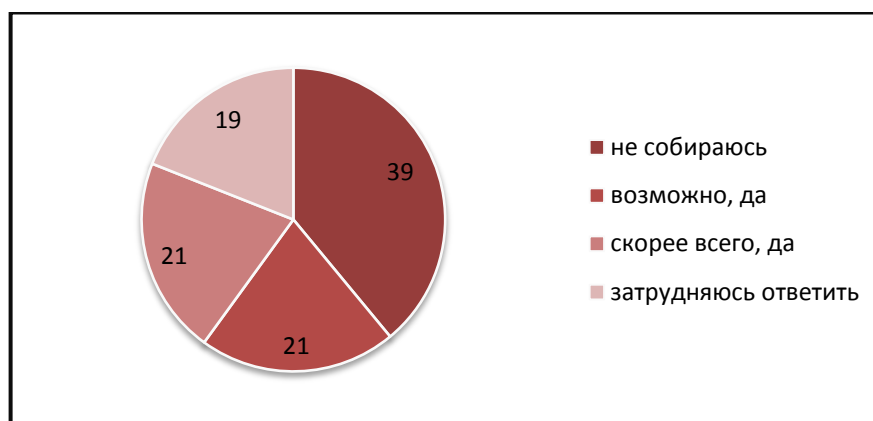


Рисунок 9 – Диаграмма намерений персонала сменить место работы, %



По мнению работников, при использовании социально-психологических методов управления персоналом, наиболее важные стороны взаимодействия работников и администрации цеха:

- психологический климат в коллективе - 38,6%;
- открытость руководства - 20,5%;
- информирование об основных ценностях, принципах, целях в деятельности цеха – 13,4%;
- возможность изменения характера работы, перевода на работу по смежным специальностям – 9,5 %;
- делегирование полномочий со стороны руководства – 9 %.
- персональное внимание, устные похвалы руководства – 9 %.

Выделенные недостатки применения социально-психологических методов в цехе 630 привели к таким последствиям, как нарушение дисциплины, потери рабочего времени.

Нужно отметить, что главными направлениями в деятельности службы управления персоналом должны являться: обеспечение доступности информации, идентификации ценностей организации и работников.

Отмечая высокое значение психологических методов в управлении персоналом цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» следует указать, что это направление работы в настоящее время остается наименее освоенным.

В соответствии с результатами анализа можно выделить следующие недостатки использования социально-психологических методов управления персоналом:

- недостаточно развит обмен информацией в цехе;
- не используются методы нематериального стимулирования работников.

Таким образом, проанализировав методы управления персоналом в цехе 630 можно сделать следующие выводы:

– руководство цеха 630 в большинстве случаев применяет привычные и хорошо разработанные административные методы управления персоналом, в форме приказов распоряжений инструкций и т.п. Однако в сферах набор, отбор, найм, подготовка и повышение квалификации административные методы требуют пересмотра и дополнения:

- 1) порядок проведения собеседования при отборе не регламентирован;
- 2) не составляются планы обучения и повышения квалификации персонала поскольку отсутствует информация о потребности в обучении;
- 3) изучение образовательных потребностей различных категорий сотрудников не предусматривается и не регламентировано;
- 4) не сформулированы критерии выбора организаций, предоставляющих образовательные услуги подразделению;

– экономические методы:

- 1) существующие методы экономического воздействия на персонал в цехе 630 не обеспечивают связь между результатами труда и его процессом;

– слабо проработанными в практике управления цеха 630 являются методы психологического воздействия на персонал:

- 1) недостаточно развит обмен информацией в цехе;
- 2) не используются методы нематериального стимулирования работников.

### **Вывод по главе 1**

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» является головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей более двадцати предприятий. Кузнечный цех 630 был введен в эксплуатацию 16 ноября 1936 года. Основными видами деятельности цеха 630 являются: производство поковок, штамповок и заготовок, термическая обработка поковок, штамповок, заготовок и штампов,

производство пружин горячей навивки, изготовление штампов различного назначения, дробеочистка и травление поковок, штамповок и заготовок, оказание платных услуг населению, выполнение заказов для сторонних организаций и предприятий по выше перечисленным работам.

Для управления цехом используется иерархический тип структуры управления – линейно-функциональная.

Для анализа системы управления персоналом в кузнечном цехе 630 рассматривались документы, регламентирующие различные аспекты управления персоналом, а также описывающие распределение функций и полномочий между подразделениями и должностными лицами цеха.

В результате анализа кадрового состава установлено, что в 2015 году среднесписочная численность персонала цеха уменьшилась на 33 человека и составила 664 человек. Численность административно-управленческого персонала увеличилась по сравнению с 2014 годом на 8 человек и составила 74 человека, доля административно-управленческого персонала в 2015 году составила 11 % от общей численности персонала.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается снижение таких показателей, как средняя заработная плата (на 22,7%), производительность труда (на 61 %) и увеличение такого показателя, как затраты на оплату труда на 1 рубль товарной продукции (108,1 %).

Анализ действующей системы управления персоналом в цехе 630 показал, что состояние системы управления персоналом довольно стабильное. Однако, выявлены недостатки в подсистемах подбора и обучения персонала.

Целью анализа методов управления персоналом в цехе 630 является выявление их недостатков и принятие мер для изменения положения к лучшему. Информационной базой исследования являются:

– данные документов по управлению персоналом цеха в целом и управленческого звена подразделения в частности;

– данные социологического опроса, экспертной оценки руководителей среднего звена цеха 630;

– статистические данные подразделения, характеризующие результативность различных участков работы.

По результатам анализа методов управления персоналом в цехе 630 можно сделать следующие выводы:

– руководство цеха 630 в большинстве случаев применяет привычные и хорошо разработанные административные методы управления персоналом, в форме приказов распоряжений инструкций и т.п. Однако в сферах набор, отбор, найм, подготовка и повышение квалификации административные методы требуют пересмотра и дополнения:

- 1) порядок проведения собеседования при отборе не регламентирован;
- 2) не составляются планы обучения и повышения квалификации персонала поскольку отсутствует информация о потребности в обучении;
- 3) изучение образовательных потребностей различных категорий сотрудников не предусматривается и не регламентировано;
- 4) не сформулированы критерии выбора организаций, предоставляющих образовательные услуги подразделению;

– экономические методы:

- 1) существующие методы экономического воздействия на персонал в цехе 630 не обеспечивают связь между результатами труда и его процессом;

– слабо проработанными в практике управления цеха 630 являются методы психологического воздействия на персонал:

- 1) недостаточно развит обмен информацией в цехе;
- 2) не используются методы нематериального стимулирования работников.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 630 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **2.1. Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

В ходе проведенного анализа методов управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод» был выявлен ряд проблем и определены их причины:

– административные методы управления персоналом:

- 1) порядок проведения собеседования при отборе не регламентирован;
- 2) не составляются планы обучения и повышения квалификации персонала поскольку отсутствует информация о потребности в обучении;
- 3) изучение образовательных потребностей различных категорий сотрудников не предусматривается и не регламентировано;
- 4) не сформулированы критерии выбора организаций, предоставляющих образовательные услуги подразделению;

– экономические методы управления персоналом:

- 1) существующие методы экономического воздействия на персонал в цехе 630 не обеспечивают связь между результатами труда и его процессом;

– психологические методы управления персоналом:

- 1) недостаточно развит обмен информацией в цехе;
- 2) не используются методы нематериального стимулирования работников.

Для решения указанных проблем можно предложить ряд мероприятий, перечень которых представлен в табл. 21.

**Таблица 21 – Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Группа методов	Проблемы	Мероприятия	Ответственный	Затраты
1	2	3	4	5
Административные	1. Порядок проведения собеседования при отборе не регламентирован	1. Регламентировать порядок проведения собеседования	Специалист по управлению персоналом, начальник цеха	12000
	2. Изучение потребностей в обучении различных категорий сотрудников не предусматривается и не регламентировано	2. Разработать Рабочую инструкцию по изучению потребностей в обучении	Специалист по управлению персоналом	280000
	3. Отсутствие планов повышения квалификации работников	3. Издание приказа и назначение ответственного за систематическое ведение и выполнение планов обучения и повышения квалификации	Специалист по управлению персоналом, начальник цеха	
	4. Не сформулированы критерии выбора организаций, предоставляющих образовательные услуги подразделению	4. Разработка критериев выбора образовательных организаций	Специалист по управлению персоналом	
Экономические	1. Существующие методы экономического воздействия на персонал в цехе 630 не обеспечивают связь между результатами труда и его процессом	5. Реформирование существующего механизма материального стимулирования	Линейные руководители	290 000

Продолжение табл. 21

1	2	3	4	5
Социально-психологические	1. Недостаточно развит обмен информацией в цехе	6. Информирование коллектива, постановка общеорганизационных целей	Специалист по управлению персоналом	60000
	2. Не используются методы нематериального стимулирования работников	7. Внедрение методов нематериального стимулирования в цехе	Линейные руководители, менеджер по персоналу	

Рассмотрим подробнее этапы внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод».

1. Регламентировать порядок проведения собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня кандидата; закрепить в документе «методика проведения собеседования» отработка правил описания результатов собеседования и представления заключений. В качестве инструментария предлагаются бланк анкеты кандидата, бланк откликов по телефону и план личной встречи, представленные в Приложении 3, Приложении 4 и Приложении 5 соответственно.

2. Разработка и утверждение рабочей инструкции по изучению потребностей в обучении. Рабочая инструкция по изучению потребностей в обучении в цехе 630 разработана на основании действующего РД по Обществу.

Цель изучения потребностей в обучении в цехе 630:

– обучение всего персонала цеха (каждый работник должен проходить обучение по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет);

- различный подход к разным категориям работников (применение различных форм обучения в зависимости от образования, стажа работы, занимаемой должности);

- обеспечение непрерывности процесса;

- системность и последовательность мер по обучению персонала (наличие долгосрочного и оперативного планирования потребности в обучении).

До того как приступить к формированию плана повышения квалификации, необходимо определить потребность в обучении каждого сотрудника.

Исходными материалами для планирования профессионального обучения персонала являются:

- анализ первоначального уровня подготовки;

- результаты аттестации;

- мониторинг возникающих в процессе работы проблем;

- анализ плана развития цеха (в том числе плана технической модернизации);

- предполагаемые кадровые перемещения;

- балансовый расчет дополнительной потребности цеха в рабочих кадрах на год и источниках ее обеспечения

- расчет убыли рабочих на текущий год

- среднесписочная численность работников по профессиям.

Планирование подготовки и переподготовки рабочих осуществляется на основе балансового расчета дополнительной потребности цеха в рабочих кадрах (Приложение 6).

Исходными данными для составления проекта профессионального обучения рабочих является расчет дополнительной потребности рабочих по профессиям и разрядам, необходимых для выполнения производственной программы.



Менеджер по персоналу совместно с руководителями структурных подразделений цеха проводит анализ профессионального состава персонала, выявление новых профессий, определяет количество рабочих, подлежащих профессиональному обучению.

3. На основе проведенного анализа менеджер по персоналу формирует план профессионального обучения.

Так, новый заказ на изготовление запасных частей для машин, потребовал провести ревизию квалификационного уровня рабочих. Для выполнения данного заказа потребуется применения других видов сварочных работ, чем те, на которые сотрудники цеха были аттестованы. Таким образом, требуется организация мероприятий по повышению квалификации сварщиков. Выбранные 4 человека (основные критерии – разряд не ниже пятого, образование – среднее техническое, уровень профессиональной подготовки) необходимо направить на дополнительное обучение и аттестацию в центре подготовки персонала. После прохождения обучения сварщики по своему уровню квалификации имеют право выполнять те виды сварочных работ, которые необходимы для изготовления заказанных деталей.

Учет мнения персонала об уровне и возможностях развития их профессиональных знаний позволит менеджеру по персоналу планировать повышение квалификации работников «снизу», что позволит выработать индивидуальный подход к профессиональному развитию персонала. Такой подход, в свою очередь, приведет к преодолению формального характера обучения, позволит точнее определять содержание и сроки, сложность и место обучения. Для этого разработана анкета для проведения письменного опроса работников и руководителей цеха (Приложение 7). Обоснованным продолжением практики опроса станет корректировка содержания обучения по результатам анкетирования работников и руководителей цеха (налаживание обратной связи).

#### 4. Разработка критериев выбора образовательных организаций.

Наличие точной информации о конъюнктуре рынка, конкурентной среде образовательных организаций позволит более эффективно разрабатывать программы обучения персонала и планировать бюджет цеха 630.

Показатели, характеризующие общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность:

1) Полнота и актуальность информации об организации, осуществляющей образовательную деятельность, и ее деятельности, размещенной на официальном сайте организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

2) Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, предоставляемых на официальном сайте организации в сети Интернет, в том числе наличие возможности внесения предложений, направленных на улучшение работы организации.

3) Показатели лицензирования, аккредитации, итоги ИГА, промежуточной аттестации, рейтинга.

Показатели, характеризующие процесс обучения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность:

1) содержание учебных программ, их соответствие направлению подготовки;

2) квалификация преподавателей;

3) обеспеченность учебного процесса литературой и информационными технологиями;

4) оценка достаточности знаний для выполнения своих профессиональных обязанностей;

5) стоимость платной образовательной услуги на момент заключения договора.

## 5. Реформирование существующего механизма материального стимулирования

Основным документом, регулирующим материальное стимулирование работников цеха 630, является «Положение о премировании работников цеха 630». Премия за основные результаты работы выплачивается за выполнение цехом установленных показателей премирования. Размер премии одинаков для всех работников без учета результатов работы конкретного работника и результатов работы коллектива. Проблема в том, что переменная часть зарплаты быстро утрачивает свою мотивирующую силу. Особенно если эту часть получают все, независимо от конкретных результатов. Сотрудники воспринимают премию как обязательную часть оклада, а не как поощрение за конкретные результаты или за отношение к работе. Чтобы не допустить этого, предлагается реформировать существующий механизм материального стимулирования работников цеха 630.

Учитывая данные опроса, а также существующие в цехе 630 проблемы, предлагается ввести трехуровневую систему премирования работников. Основной задачей трехуровневой системы премирования является создание механизма материальной заинтересованности всех работников, как в выполнении своих индивидуальных показателей, так и в решении общих задач организации. В ее основе лежит принцип оценки работы каждого работника и коллектива в целом.

Первый уровень – условие премирования по обеспечению безопасности и охраны труда в цехе.

Второй уровень – экономические показатели цеха.

Третий уровень – технология работы, индивидуальные показатели.

Степень ответственности за коллективные и индивидуальные показатели по уровням премирования у руководителей и специалистов отличается от уровней премирования рабочих (табл. 22).

Таблица 22 – Размер премии от окладной части в зависимости от категории должностей

Категории должностей	Размер премиальной части, %		
	2й уровень	3й уровень	Всего
Руководители цеха, ведущие специалисты	35	15	50
Специалисты и технические работники	10	30	40

Рабочие наибольшее влияние оказывают на выполнение производственных показателей (объем и качество). Поэтому процент премии по третьему уровню у них выше, чем по второму. Руководители и специалисты, наоборот, своими решениями оказывать наибольшее влияние на производство и экономику всего цеха. Поэтому процент премии по второму уровню у них выше, чем по третьему. Первый уровень – это условие получения премии. Ни второй, ни третий урон не будут применяться и работники не получают премию, если не выполнены условия первого уровня, т.е. допущены нарушения безопасности работ и охраны труда в цехе.

Показатели второго уровня это:

- выполнение цехом заданного объема работы;
- выполнение плана расходов по эксплуатации;
- выполнение плана выручки;
- выполнение задания по росту производительности труда.

Третий уровень оценивает выполнение индивидуальных показателей работы бригады, участка, смены и самого работника. В основном это выполнение производственных заданий в количественном и качественном выражении (рис 10).



Рисунок 10 – Предлагаемые индивидуальные показатели премирования персонала цеха 630,

Необходимо отметить, что при введении трехуровневой системы премирования не произойдет кардинальной смены производственных показателей премирования. Все применяемые показатели первого, второго и третьего уровня хорошо известны работникам. Данное положение направлено на создание системы вознаграждения за труд, усиливающей мотивацию труда за счет повышения материальной заинтересованности и ответственности работников предприятия в решении следующих основных задач:

- улучшение качества производимых работ;
- повышение производительности труда (повышение эффективности деятельности);
- повышение или обеспечение устойчивой рентабельности предприятия;
- обеспечение стабильного функционирования цеха по всем видам деятельности;

– оптимизация затрат на персонал за счет достижения экономически оправданного соответствия уровня оплаты труда и финансового результата работы цеха.

6. Информирование коллектива, постановка общеорганизационных целей.

Работники в процессе формирования своего отношения к организации и руководству нуждается в контакте с руководителями, без которого невозможно общее взаимопонимание. Контакт с руководством в организации формируется как в процессе трудовой деятельности, так и во время других мероприятий. Производственные собрания, планерки позволяют организовать взаимодействие персонала, дают позитивный настрой, четко обозначают цели, а также дают возможность принимать коллективные решения. Контакт с руководством, доступность и открытость информации помогают улучшить внутренний климата в коллективе. Таким образом, устраняется непонимание, исчезает потребность в слухах и сплетнях. Контакт с руководством напрямую влияет на формирование лояльности персонала [35]. Информировать о начале изменений можно письменно, например рассылкой сообщений на электронную почту и по внутренней сети предприятия. Также необходимо периодически информировать сотрудников в процессе проведения изменений (размещение информации на досках объявлений, проведение совещаний); необходимо задействовать все возможные формальные каналы информации.

Рекомендуется систематическое информирование коллектива о производственно-экономической ситуации организации, ее перспективах, планах; аргументация необходимости изменений – оценка условий рынка и конкуренции, идентификация и анализ кризисных явлений, потенциальных кризисов и возможных шансов для предприятия.

Косвенными факторами, показывающими успешность обмена информацией, могут служить следующие индикаторы:

- эмоциональная включенность членов организации в ее деятельность и цели;
- независимость в поведении людей, определенная свобода;
- способ обращения с новыми идеями, поддержка нового;
- регулярные дебаты, столкновения точек зрения, идей, разного опыта и знаний;
- толерантность к неопределенности в организации, принятие риска неопределенности.

Постановка общеорганизационных целей, правил группового и индивидуального поведения, установление круга прав, обязанностей, полномочий, ответственности, стандартов делового общения – использование стандартов организационного поведения, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия. Усиление корпоративной культуры.

#### 7. Внедрение методов нематериального стимулирования.

Методы нематериального стимулирования в цехе 630 предлагается использовать в соответствии с типами трудовой мотивации сотрудников по теории В. Герчикова (табл. 23) [54].

Таблица 23 – Типы трудовой мотивации сотрудников и стимулы, подходящие для каждого типа [54]

Тип трудовой мотивации и его особенности	Как поощрить (мотиваторы)	Как наказать (демотиваторы)
1	2	3
Профессиональный тип – сотрудник стремится развиваться, ему важно идти вверх по карьерной лестнице. Поэтому он всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности	Предоставьте возможность обучаться за счет компании, повышайте в должности, признавайте достижения, не контролируйте каждый шаг	Игнорируйте личные достижения самого сотрудника и его подчиненных, ухудшите условия труда и лишите возможности учиться и развиваться, завалите рутинной работой

Продолжение табл. 23

1	2	3
Патриотический тип – стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании. При этом и сам «патриот» хочет заботиться о сотрудниках	Поблагодарите сотрудника на глазах всего коллектива, предложите ему самому формировать свой соцпакет. Линейному руководителю предложите войти в состав совета директоров или посещать стратегические совещания.	Благодарите других сотрудников компании так, чтобы «патриот» это видел. При этом его не поощряйте. Можно пригрозить увольнением, лишить возможности «опекать» других сотрудников (перевести в другой отдел/филиал)
Хозяйский тип – ответственно выполняет свою работу, просчитывая все до мелочей	Рядовому сотруднику дайте возможность брать на себя полную ответственность за выполнение своей работы, делегируйте полномочия. Руководителю предложите курировать стратегические проекты компании, владеть акциями	Такие сотрудники не терпят, когда их контролируют, указывают, что именно и как нужно делать
Люмпенизированный (избегательный) тип – не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что их не накажет начальник	Четко формулируйте задания и требования, причем они должны быть простейшие: например, работа на конвейере. Заботьтесь о сотруднике, как «родная мать», – применяйте методы кнута и пряника	Пригрозите тем, что лишите его возможности получать единственный доход, пригрозите санкциями, не помогайте решать его материальные проблемы (покупка/аренда жилья), откажите в материальных бенефитах (в путевке для его ребенка в детский лагерь, бесплатных обедах), лишите доплат или бонусов

Для формирования доверия руководителям организации необходимо придерживаться принципов справедливости, обратной связи, открытости, честности, компетентности, последовательности.

## 2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Разрабатывая и реализовывая мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха 630 необходимо четко следовать



правовым нормам, закрепленным в международном, федеральном, региональном и местном законодательстве, а также в локальных нормативных актах.

В России (также как и любом другом правовом государстве) высшей юридической силой обладает Конституция РФ [38]. В статье 7 Конституции прописано, что труд и здоровье людей находятся под охраной государства, устанавливаются государственные пенсии, пособия и иные гарантии социальной защиты.

Статья 37 Конституции РФ гласит, что каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку [38]. Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору, гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Статья 72 Конституции регламентирует, что трудовое законодательство в РФ находится в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.

Следующий по значимости документ – Трудовой кодекс Российской Федерации [39]. В Кодексе прописаны основные начала трудового законодательства, основания возникновения, реализации и прекращения трудовых отношений, их процессуальные и организационные аспекты, права и обязанности сторон трудовых правоотношений. Так, закон определяет, что «трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации;

конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором» [39].

Сторонами трудовых отношений являются работник и работодатель. Работник – это «физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Вступать в трудовые отношения в качестве работников имеют право лица, достигшие возраста шестнадцати лет, а в некоторых случаях, также лица, не достигшие указанного возраста» [39].

Работодатель – это «физическое лицо либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником. В случаях, предусмотренных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключать трудовые договоры» [39].

Профессиональное обучение работников является формой реализации их прав на труд, защиту от безработицы и активной политики занятости населения.

Основополагающим нормативным актом в сфере профессионального обучения работников является Трудовой кодекс РФ. В соответствии со статьей 1 Трудового кодекса РФ одной из основных задач трудового законодательства является правовое регулирование отношений по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя.

Права, обязанности и ответственность работника и работодателя в процессе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников подробно описаны в разделе IX Трудового кодекса РФ «Подготовка и дополнительное профессиональное образование работников».

В данном разделе Трудового кодекса сказано, что необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель.

Сфера профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации регулируется десятками подзаконных и ведомственных актов.

Важно подчеркнуть, что обозначенная группа актов не должна противоречить законодательным и подзаконным нормативным актам; ведомственные нормативные акты подлежат обязательной регистрации в Министерстве юстиции РФ. В случае противоречия ведомственных актов или подзаконных актов нормам закона, применяются последние.

На основе законодательной базы, согласно ст. 8 трудового кодекса, работодатель принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в том числе касающиеся обучения персонала, в пределах своей компетенции, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

При изменении положения об оплате труда особенно важно уделить внимание изменению трудового договора.

Реализация основных направлений организационной политики в области охраны труда обеспечивается согласованными действиями администрации АО «НПК «Уралвагонзавод», профсоюзной организацией и ее специальными комиссиями, органами государственной власти РФ, органов государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления. Мероприятия охраны труда на АО «НПК «Уралвагонзавод» соответствуют государственной политике РФ в области охраны труда и являются предметом особой заботы администрации.

При разработке и реализации мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630 менеджер по персоналу должен учитывать позицию профсоюзной организации ОАО «НПК «Уралвагонзавод» в защите прав работников.

При внедрении мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом необходимо предусмотреть разработку и введение в деятельность цеха следующих руководящих документов:

1. Рабочая инструкция «Методика проведения собеседования».
2. Рабочая инструкция «Изучение потребности в обучении персонала цеха 630».

Так же необходимо организовать внесение изменений в действующее «Положение о премировании работников цеха 630».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что при разработке мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630, менеджер по персоналу и руководитель подразделения особенно активно используют правовые нормы из таких источников как: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «О профессиональных союзах и гарантиях их деятельности», Устав предприятия, Правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор.

Используя вышеперечисленные источники, менеджер по персоналу и руководитель цеха, как представители администрации работодателя, будут обеспечивать соблюдение законодательства РФ.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Эффективность управления можно довольно точно определить и измерить, исследуя цепь «цель – результат – расходы».

I. В результате совершенствования административных методов в части регламентирования процедуры собеседования при отборе, предполагается устранить основные последствия некачественного отбора персонала в цехе

630. Рассмотрим источники планируемой эффективности от повышения качества набора и отбора персонала.

Экономическая эффективность, которая будет достигнута за счет более качественного подбора персонала. К ней можно отнести:

- затраты на обучение нового сотрудника. Логика такая: каждого нового сотрудника необходимо сначала обучить, прежде чем он начнет приносить компании пользу;

- заработная плата нового работника, начисленная за время прошедшее до допуска его к самостоятельной работе. Аналогично предыдущим пунктам, пока сотрудник не приступил к самостоятельной работе и соответственно не начал приносить компании пользу, он просто получает заработную плату, по сути, являясь экономическим балластом для компании.

При неверном подборе нового работника затраты приведенные выше будут не единовременными, а периодическими по одним и тем же профессиям, ввиду осуществления приема на работу несоответствующего персонала.

Итак, расчет выглядит следующим образом.

Зарботная плата (оклад) менеджера по персоналу составляет 21 000 рублей в месяц.

Отчисления от зарботной платы составляют 30 %, отчисления от зарботной платы менеджера по персоналу составят 6300 рублей в месяц.

Затраты на оценку персонала, проведенной без привлечения консалтинговых агентств включают в себя:

- стоимость материалов (оценочная карта) – 400 руб.

- 2 час работы менеджера по персоналу  $21000/180=116,6*2=233$  руб.

- 1 час работы руководителя цеха  $36000/180=200$  руб.

- 1 час работы сотрудника цеха  $23700/180=132$  руб.

При повышении качества набора и отбора персонала сократятся затраты за счет снижения ошибок при подборе персонала. Так убыток от некачественного подбора 6-ти достаточно быстро уволившихся кандидатов,

выраженный в суммах затрат на обучение и выплату им заработной платы в период их адаптации на новом рабочем месте составил бы:

затраты на повторное обучение шести человек (внутри организации)  
 $1700 \cdot 6 = 10200$  рублей в месяц;

затраты на заработную плату с отчислениями, выплаченную уволившимся сотрудникам до получения им допуска к самостоятельной работе  $26000 \cdot 6 = 156000$  рублей в месяц. Сведем все данные расчетов в табл. 24.

Таблица 24 – Расчет экономической эффективности совершенствования системы набора, отбора и найма персонала

№ п/п/	Наименование статьи	Руб. в месяц	Примечание
Затраты отдела на совершенствование набора, отбора и найма персонала			
1	Заработная плата (оклад) менеджера по персоналу	21000	1- ед. менеджер оп персоналу – 21000 руб.
2	Отчисление от заработной платы	6300	30 % от заработной платы
3	Затраты на оценку персонала	977	Оценка проводится без привлечения сторонних консалтинговых агентств.
	Итого:	28 277	
Эффективность от деятельности системы подбора персонала			
6	Улучшение показателей работы за счет лучшей организации работы	20300	За счет хорошей организации работы, правильно подобранных сотрудников (без учета прочих факторов) ожидается увеличение выработки готовой продукции на 243 600 руб. в год. Приводя к среднемесячному значению, получим 20300 руб. ( $243600 / 12$ )
7	Снижение затрат на обучение необходимое для получения допуска к самостоятельной работе	10200	Цех получит экономический эффект от качественного подбора 6 квалифицированных специалистов, которые успешно прошли период адаптации и продолжают работать в отделе. Данный эффект обусловлен тем, что данные затраты были единовременными.
8	Снижение затрат на оплату труда с отчислениями новому персоналу до получения ими допуска к самостоятельной работе	156000	
	Итого:	180500	
	Общая экономическая эффективность за месяц (за год)	152223 (1826676 )	$180500 - 28277$ ( $152223 \cdot 12$ )

Единовременные затраты на регламентирование процедуры собеседования составляют 12 000 руб.

Ожидаемая общая экономическая эффективность от регламентирования процедуры собеседования = 1 826 676 – 12000 = 1 814 676 руб.

Таким образом, получилось, что ожидаемая общая экономическая эффективность от регламентирования процедуры собеседования при отборе, и устранении последствий некачественного отбора персонала за год 1 814 676 руб.

II. В результате совершенствования административных методов в части обучения персонала:

Обеспечение квалификационного соответствия работников выполняемых ими работ, реализация инновационной стратегии предприятия, обеспечение конкурентоспособности его продукции (услуг) на рынке требует подготовки и непрерывного повышения квалификации кадров.

Исходные данные для расчетов представлены в табл. 25.

Таблица 25 – Данные для расчета экономической эффективности обучения персонала

Показатель	Количество
Численность основных рабочих в цехе	296
Среднесписочная численность рабочих	664
Численность рабочих, не выполняющих норм	89
Средний процент выполнения норм данной группой рабочих, %	
до обучения	88
после обучения	100
Удельный вес продукции данной группы рабочих в объеме производства цеха	0,4
Себестоимость годового выпуска продукции, тыс. руб.	28 000
Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости	30
Затраты на обучение, тыс. руб.	280

Удельный вес рабочих, не выполняющих нормы составляет 30 %;

Рост выработки, рабочими, не выполнявшими норм составит  $(100 - 88) / 88 \times 100 = 13,64$  (проект).

#### Расчет экономической эффективности

1. Относительная экономия численности рабочих, чел.:

$$\text{Эч} = 13,64 \times 89 / 100 = 12$$

2. Прирост производительности труда, %:

$$\text{П} = (12 \times 100) / (664 - 12) = 1,84 \%$$

$$\text{П} = 1238 \text{ руб.}$$

4. Экономия на условно-постоянных расходах, руб.:

$$\text{Эсу} = 28\,000 \times 30 \times 1,84 / (100 \times 100) \times 0,4 = 618\,240.$$

5. Снижение убытков от брака до уровня базового показателя (0,07) составит, руб.:

$$1\,499\,270 - (12\,052\,040 \times 0,07) = 1\,499\,270 - 843\,640 = 655\,630 \text{ руб.}$$

Общий экономический эффект совершенствования административных методов в части обучения персонала:

$$\text{Эг} = 1\,238 + 618\,240 + 655\,630 - 280\,000 = 955\,108 \text{ рублей.}$$

III. Произведем расчет экономического эффекта в результате разработанной схемы материального стимулирования работников цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Производительность труда до внедрения программы мероприятий составляет 67 296,5 руб.

Производительность труда после внедрения программы мероприятий составит (среднее увеличение выполнения количественных показателей на 40 %) 94 214,5 руб. Экономический эффект роста производительности труда составит 26 918 руб.

Экономический эффект от снижения текучести кадров проявляется в снижении ущерба после внедрения программы мероприятий.

Ущерб от текучести кадров в цехе 630 составляет:

1. Недополучение продукции из-за снижения выработки у рабочих перед увольнением:  $170 \times 115 \times 21 \times 0,16 = 65\,688 \text{ руб.}$

2. Ущерб от простоя рабочего места в качестве вакантного:  $170 \times 35 \times 115 = 684\,250 \text{ руб.}$



3. Недополучение продукции в первые месяцы самостоятельной работы рабочих после обучения:  $(44\ 700 \times 0,12 + 44\ 700 \times 0,06) \times 110 \times 0,4 / 12 = 29\ 502$  руб.

5. Недополучение продукции в период производственной адаптации новых рабочих:  $(44\ 700 \times 0,14 + 44\ 700 \times 0,08 + 44\ 700 \times 0,03) \times 110 \times 0,6 / 12 = 61\ 460$  руб.

При снижении текучести кадров до уровня 6,5 % экономический эффект составит: 786 200 руб.

Затраты на реформирование системы материального стимулирования составляют 290 000 руб.

Общий экономический эффект в результате разработанной схемы материального стимулирования работников цеха 630 составит  $26\ 918 + 786\ 200 - 290\ 000 = 523\ 118$  руб.

#### IV. Социально-психологические методы

В результате реализации в цехе 630 по информированию и методов нематериального стимулирования, существенно снизились непроизводительные затраты рабочего времени.

1. Коэффициент уплотнения рабочего дня (снижение трудоемкости), %

$$C_T = (28 - 20) + (15 - 25) + 25 + 28/480 \times 100 = 10,63$$

2. Прирост производительности труда, % :

$$П = 10,63 \times 100/100 - 10,63 = 11,89.$$

$$П = 8001 \text{ руб.}$$

3. Экономический эффект от снижения потерь рабочего времени, выраженный в рублях составит 362 000 руб.

Годовой экономический эффект, руб.:

$$Э_T = 8001 + 362\ 000 - 60\ 000 = 310\ 001.$$

Таким образом, общая сумма затрат на мероприятия составляет 582 000 руб., а суммарный годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630 составит:  $181\ 4676 + 955\ 108 + 523\ 118 + 310\ 001 = 3\ 602\ 903$  руб.

Рассмотрим социальную эффективность мероприятий.

В целом социальная эффективность внедряемых мероприятий проявляется в обеспечении полной реализации потенциала работников цеха, обеспечении соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, обеспечении стабильности персонала, обеспечении своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях, обеспечении условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации, формировании чувства причастности работника к организации.

Показателями социальной эффективности предложенных мероприятий являются:

- повышение удовлетворенности трудом работников цеха;
- снижение уровня абсентеизма;
- улучшение показателя дисциплины труда;
- обеспечение согласования целей работников и организации;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников – возможность приобрести новые знания, умения, навыки, ощущение осмысленности работы;
- повышение лояльности работников;
- налаживание межличностных коммуникаций, сплочение;
- сокращение числа конфликтов по производственным вопросам.

Таким образом, при достаточно высоких затратах на внедрение мероприятий, прогнозируемая экономическая и социальная эффективность доказывает ее целесообразность.

## **Вывод по главе 2**

Для совершенствования методов управления персоналом в цехе 630 предложен ряд мероприятий, которые включают в себя:

1. Регламентацию порядок проведения собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня кандидата.
2. Разработку и утверждение рабочей инструкции по изучению потребностей в обучении.
3. Разработку критериев выбора образовательных организаций.
4. Реформирование существующего механизма материального стимулирования.
5. Информирование коллектива, постановка общеорганизационных целей.

Разрабатывая и реализовывая мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха 630 необходимо четко следовать правовым нормам, закрепленным в международном, федеральном, региональном и местном законодательстве, а также в локальных нормативных актах.

При внедрении мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом необходимо предусмотреть разработку и введение в деятельность цеха следующих руководящих документов:

1. Рабочая инструкция «Методика проведения собеседования».
2. Рабочая инструкция «Изучение потребности в обучении персонала цеха 630».

Так же необходимо организовать внесение изменений в действующее «Положение о премировании работников цеха 630».

Таким образом, при разработке мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630, менеджер по персоналу и руководитель подразделения особенно активно используют правовые нормы из таких источников как: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «О профессиональных союзах и гарантиях их

деятельности», Устав предприятия, Правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор.

Общая сумма затрат на мероприятия составляет 582 000 руб., а суммарный годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630 составит: 3 602 903 руб.

Таким образом, при достаточно высоких затратах на внедрение мероприятий, прогнозируемая экономическая и социальная эффективность доказывает ее целесообразность.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках данного исследования была рассмотрена тема «Методы управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод». В результате были сделаны выводы, имеющие ценность для компаний, осуществляющих свою деятельность в современных экономических условиях.

В цехе 630 применяются различные методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Проанализировав административные методы управления персоналом в цехе 630 можно сделать вывод, что существуют недостатки применения данных методов в сфере набора, отбора, найма персонала, повышения квалификации и обучения персонала (отсутствие организационных и распорядительных документов). Такие недостатки приводят к негативным последствиям в деятельности цеха: снижение производительности труда, выполнения планов работ, увеличение процента брака.

Анализ экономических методов показал, что наиболее полно в системе экономических методов управления персоналом используется социальный пакет. Другие возможности применения экономических методов управления персоналом в цехе 630 в настоящее время практически отсутствуют. Существующие методы экономического воздействия на персонал в цехе 630: не обеспечивают связь между результатами труда и его процессом (премия выплачивается всем работникам без учета личных результатов).

В соответствии с результатами анализа социально-психологических методов управления персоналом можно выделить следующие недостатки использования данных методов:

- недостаточно развит обмен информацией в цехе;

– не используются методы нематериального стимулирования работников.

В работе разработаны мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630 АО «НПК «Уралвагонзавод», которые включают в себя регламентацию порядка проведения собеседования, разработку рабочей инструкции по изучению потребностей в обучении, издание приказа и назначение ответственного за систематическое ведение и выполнение планов обучения и повышения квалификации, разработку критериев выбора образовательных организаций, реформирование существующего механизма материального стимулирования, информирование коллектива, постановку общеорганизационных целей, внедрение методов нематериального стимулирования в цехе.

Суммарный годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе 630 составит: 3 602 903 руб., также достигается социальная эффективность мероприятий, что доказывает их целесообразность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Источники одного автора*

1. Абрютина, М.С. Экономический анализ деятельности [Текст]: Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2007. – 512 с.
2. Александров, Н.Г. Трудовое правоотношение [Текст] / Н.Г. Александров. М.: Юридическая литература, 2009. – 142 с.
3. Артемова, О.В. Совершенствование системы мотивации труда персонала организаций [Текст] // Проблемы обеспечения устойчивого развития Российской экономики: Материалы Междунар.науч.-практ.конф. – Саратов: СГТУ, 2010. С.80-87.
4. Артюхова И.В., Методы организационного стимулирования труда персонала [Текст] // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2015. - № 7. – С. 76-78.
5. Астахова В.И. Исследование методов управления персоналом / В.И. Астахова // Вопросы региональной экономики. - 2011. - № 4. - С.31-39.
6. Базык Е.Ф. Теория и практика применения мотивационного менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук // М. – 2014. – № 8.
7. Барков, С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Барков. – М.: ЮристЪ, 2009. – 451 с.
8. Бородина, Н.А. Совершенствовать регулирование внутреннего трудового распорядка на предприятиях, в учреждениях и организациях [Текст] // Юстиция. - 2010. - № 20. - С. 38-46.
9. Бугров, Л.Ю. Понятие и классификация коллективных соглашений в российском трудовом праве [Текст] // Государство и право. - 2009. - №4. - С. 36.
10. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: ЮристЪ, 2009. – 496 с.

11. Гальперин, Л.Б. О специфике локального нормативного регулирования [Текст] // Правоведение. - 2011. - № 5. - С. 25-28.
12. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов [Текст]: учеб. Пособие / Н.А. Горелов. – М.: Высшая школа, 2009. – 512 м.
13. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 447 с.
14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
15. Копылов Р.В. Методы управления персоналом / Р.В. Копылов. - М.: Лаборатория книги, 2011
16. Кричевский, Р.А. Если Вы – руководитель [Текст] / Р.А. Кричевский. – М.: Проспект, 2011. – 215 с.
17. Маусов, Н.А. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления [Текст] // Проблемы теории и практики управления. - 2010. – №6. – С. 8–12.
18. Миронов, В.И. Постатейный комментарий Трудового кодекса Российской Федерации [Текст] // Трудовое право. - 2010. - № 11. - С. 4-63.
19. Миронов, В.И. Трудовое право России [Текст]: учебник / В.И. Мироннов. - М.: ЦБНТИ. - 2010. – 562 с.
20. Мироседи С.А. Методы оценки эффективности управления персоналом / С.А. Мироседи, Л.В. Осминникова // Проблемы экономики. - 2011. - № 2. - С.124-126.
21. Платонов, О.А. Оценка качества трудовой жизни [Текст] // Труд. – 2010. - №2. – С. 41 – 43.
22. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2000. – 362 с.
23. Шкатулла В.И. [Текст]: Комментарий к Трудовому кодексу РФ. 5-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 582 с.



*Источники двух авторов*

24. Абрютин, М.С. Грачев, А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2008. – 565 с.

25. Баканов, М.И. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа [Текст]: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 615 с.

26. Волкова, К.А., Казакова, Ф.К. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции [Текст] / К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. – М.: Экономика, 2009. – 365 с.

27. Денисов, В.А., Филиппов, А.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст] // Кадры. – 2010. – № 11. – С. 16-17.

28. Иванцевич, И.А., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст] / А.А. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: ИНФРА, 2011. – 315 с.

29. Маврин, С.П., Хохлов, Е.Б. Трудовое право России [Текст]: учебник / С.П. Маврин. - М.: Инфра-М, 2010. – 560 с.

30. Магура, М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 376 с.

31. Мычка С. Ю., Шаталов М. А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды [Текст] // Территория науки. – 2014. - №5. – С. 138-141.

32. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2000. – 203 с.

*Источники трех авторов*

33. Беляцкий, Н.П., Велесько, С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом [Текст] / Н.П.Беляцкий, С.Е. Велесько, П.Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2008. – 352 с.

### *Источники под заглавием*

34. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности [Текст] / Под ред. В.И. Стражева. – Мн.: Выш. шк., 2009. – 750 с.

35. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования [Текст] // Успехи современного естествознания. – 2013. - №11. – С. 195-196.

36. Управление персоналом на предприятии: социально-психологические проблемы. Тренинг персонала: учеб. пособие / М. К. Беляев, О. В. Максимчук, Б. А. Навроцкий, Г. Н. Ильина, А. М. Безнебеева, О. О. Некрасова; М-во образования и науки Рос. Федерации; Волгогр. гос. архит.-строит. ун-т; Волж. ин-т стр-ва и технологий (филиал) ВолгГАСУ. – 4-е изд., доп. – Волгоград: ВолгГАСУ, 2014. – 209 с.

### *Статьи из журналов и газет*

37. Коваль К. Г. Методология управления персоналом на промышленных предприятиях / К.Г. Коваль // Вестник Калининградского юридического института МВД России. - 2011. - №3. - С.81-85.

38. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Российская газета от 25 декабря 1993. (с поправками от 30.12.2008 г. № 7-ФКЗ).

39. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета от 31 декабря 2001 г. (в ред. Федерального закона от 17.07.2009 г. № 167-ФЗ).

### *Нормативные документы*

40. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994 года № 52-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3302. (в ред. Федерального закона от 18.07.2009 г. № 181-ФЗ).

41. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 от 22 декабря 1995 года № 52-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410. (в ред. Федерального закона от 17.07.2009 г. № 145-ФЗ).

42. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14 ноября 2002 г. № 138-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. №46. Ст.4532. (в ред. Федерального закона от 28.06.2009 г. № 128-ФЗ).

43. Должностная инструкция менеджера по персоналу цеха 630 АО «НПК «Уралвагонзавод»

44. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (часть I). Ст. 1. (в ред. Федерального закона 19.07.2009 г. № 198-ФЗ).

45. Коллективный договор АО «НПК «УВЗ» на 2015-2017 гг.: АО «НПК «УВЗ», Нижний Тагил, 2015. – 10 с.

46. Номенклатура дел цеха 630 АО «НПК «УВЗ»

47. Положение о структурном подразделении (цех 630) АО «НПК «УВЗ»

48. Положение по оплате труда и стимулировании работников цеха 630 АО «НПК «УВЗ»

49. Правила внутреннего трудового распорядка для работников АО «НПК «УВЗ»: (Утвержден генеральным директором АО «НПК «УВЗ» 29.12.2007 г.): АО «НПК «УВЗ», Нижний Тагил, 2014. – 7 с.

50. Устав АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» / Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом по Свердловской области от 29.12.2014 г.: АО «НПК «УВЗ», Нижний Тагил, 2014. – 17 с.

51. Федеральный закон от 1 мая 1999 г. № 92-ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» // Собрание законодательства РФ. 1999. № 18. Ст. 2218.

52. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» // Российская газета от 20 января 1996 г. (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 г. № 309-ФЗ).

53. Федеральный закон от 27 ноября 2002 г. № 156-ФЗ «Об объединениях работодателей» // Собрание законодательства РФ. 2002. № 48. Ст. 4741. (в ред. Федерального закона от 01.12.2007 г. № 307-ФЗ).

*Ресурсы удаленного доступа*

54. Как по максимуму мотивировать большинство сотрудников. Выявите их психотипы, подберите стимулы. Теория Герчикова [Электронный ресурс], режим доступа <http://www.hr-director.ru/article/63603-red-qqe-15-m4-kak-po-maksimumu-motivirovat-bolshinstvo-sotrudnikov-vyyavite-ih-psihotipy>

55. Корпоративный сайт АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс], режим доступа: <http://www.uvz.ru/>

56. Трудовое поведение персонала: факторы воздействия [Электронный ресурс] // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011 Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/trudovoe-povedenie-personala-factory-vozdeystviya>

## ОПРОСНИК АНАЛИЗА СОСТОЯНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ 630

Подсистема Мотивация и оплата труда	СУП	Топ-мен	Лин.мен	Комментарии
Наличие описанной системы оплаты труда, пакета утвержденных нормативных документов				
Наличие описанного механизма операционного управления вознаграждениями и льготами				
Наличие утвержденного бюджета на персонал и бюджета ФОТ				
Анализ расходов на персонал				
<b>Базовые оклады</b>				
Утвержденный ФОТ, принципы и механизм формирования				
• наличие вилки окладов				
• принципы и технология формирования вилок окладов				
• принципы и процедура назначения окладов				
• порядок пересмотра базовых окладов:				
○ связь с результатами оценки сотрудников				
○ наличие матрицы соответствия результатов оценки сотрудников изменению должности, размера заработной платы				
○ порядок изменения должности				
○ порядок изменения размера заработной платы				
• Наличие системы надбавок и льгот				
• Основные нормативные документы				
<b>Премии</b>				
Формирование Фонда премирования (в % от ФОТ или другое)				
<b>Виды премий:</b>				
Индивидуальное премирование (премии по целям или ключевым показателям эффективности деятельности, комиссии, бонусы).				
Корпоративное премирование (годовые бонусы по результатам работы компании, акции компании, премии из прибыли, пенсионные планы)				

Премирование по категориям, структура премирования по видам премий и частоте выплат				
Связь оценки сотрудников с премированием:				
Категории сотрудников, подлежащих премированию				
Критерии переменной части оплаты труда (цели, ключевые показатели эффективности деятельности, квоты и пр.) по категориям сотрудников				
Наличие оценочного листа у сотрудников				
Частота выплат премий				
Основные нормативные документы				
<b>Система льгот:</b>				
Поощрение длительной работы в компании				
Привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников				
Стимулирование производительности труда				
Улучшение физического и финансового благосостояния сотрудников				
Создание благоприятного общественного мнения о компании				
Определить принципы построения системы дополнительных льгот				
Всем сотрудникам				
В зависимости от результатов аттестации				
В зависимости от срока работы в компании				
После успешно пройденного испытательного срока				
В зависимости от разряда должности				
В зависимости от квалификации сотрудника				
Фиксированная или гибкая система льгот				
<b>Анализ применения и использования видов льгот. В состав дополнительных социальных льгот может входить:</b>				
Медицинская и другая страховка (включая страхование членов семьи)				
Оплата питания и проезда до места работы				
Оплата членства в спортивных клубах				
Предоставление возможности сотрудникам отдыхать в пансионатах и домах отдыха (с полной или частичной оплатой)				
Оплата проживания (при необходимости арендовать жилье)				
Оплата обучения (в т.ч. за границей для ключевых сотрудников и менеджеров)				
Мобильные средства связи (для руководителей – качественная компьютерная техника)				

Автомобиль с персональным водителем – для руководителей				
Кредитование сотрудников, предоставление денежных ссуд				
<b>Система нематериальной мотивации:</b>				
Наличие программы признания заслуг сотрудников				
<b>Компенсационные пакеты в разрезе по категориям сотрудников:</b>				
Структура компенсационных пакетов по категориям				
Принципы формирования компенсационных пакетов				
<b>Подбор:</b>				
Наличие компенсационных пакетов для кандидатов на все должности				
<b>Обучение и развитие:</b>				
Наличие программы обучения в качестве льгот и нематериальной мотивации				
Наличие системы управления карьерой сотрудников				
<b>Оценка персонала:</b>				
Зависимость оплаты труда от результатов оценки сотрудников				
Наличие нормативных документов				
<b>Корпоративная культура</b>				
Оценка корпоративной культуры. Ее норм и ценностей с точки зрения мотивации и оплаты труда персонала				

Участники опроса выставляют оценки в балах: 10 баллов - высокая эффективность, 5 баллов – средняя эффективность; 0 баллов – нулевая эффективность или отсутствие данной функции. В комментариях участники должны подробно описать их видение необходимых изменений для каждого пункта, особенно если по этим пунктам были выставлены низкие оценки. После заполнения опросников было проведено выборочные интервью с участниками для получения более подробных комментариев выставленных оценок.

## **ОПРОСНИК УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА ЦЕХА 630**

### **Инструкция по заполнению анкеты**

Вы можете быть уверены в том, что информация, которой вы с нами делитесь, останется строго конфиденциальной. Тем не менее, если вы хотите обсудить эту информацию в дальнейшем, вы можете указать свое имя в конце анкеты.

#### **1. Ваш трудовой стаж?**

- общий
- по специальности
- в данной организации
- на данном рабочем месте

#### **2. Какую должность вы занимаете в данной организации?**

- руководителя
- специалиста
- технического исполнителя
- рабочего
- прочее

#### **3. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?**

- скорее всего, да
- возможно, да
- не собираюсь
- затрудняюсь ответить

#### **4. Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины):**

- хорошие условия и организация труда на новом месте
- более высокая зарплата на новом месте
- более интересная работа по специальности
- более хорошие отношения в коллективе



- более хорошие отношения с администрацией
- лучшее социальное обеспечение
- желание открыть свое дело
- личные мотивы
- не ушел бы в любом случае
- опасения, что предприятие закроется
- окончание срока найма
- сокращение штатов
- другое

**5. По вашему мнению, работа, это прежде всего:**

- основа смысла жизни, иногда требующая жертв
- вынужденная необходимость
- интерес, рождающийся в процессе ее выполнения
- долг любого человека перед обществом
- что-то иное

**6. Считаете ли вы свою работу интересной?**

- да
- не в полной мере
- нет
- затрудняюсь ответить

**7. Как вы оцениваете свою работу?**

- работа мне нравится, она приносит удовлетворение
- работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка
- работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка
- работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка
- работа мне не нравится, уровень заработка низкий

**8. Если бы перед вами сегодня встала проблема выбора работы, то каким из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное):**

- престижность организации
- возможность долгосрочных отношений с работодателем
- получение достойной заработной платы
- возможность получения социальных благ
- возможность сделать карьеру
- другое (укажите, что именно)

**9. Приходится ли вам работать во внеурочное время?**

- да
- нет

**10. Как вы к этому относитесь?**

- положительно
- безразлично
- отрицательно

**11. Оплачивается ли ваша внеурочная работа в организации?**

- да
- нет

**12. Что бы вы предпочли? (отметить выбранную альтернативу)**

- получать плату за внеурочную работу
- получать отгулы за внеурочную работу
- иметь возможность перехода на гибкий график работы
- использовать другие виды поощрения (укажите,

какие) \_\_\_\_\_

**13. Является ли заработная плата вашим самым главным доходом?**

- да
- нет

**14. Имеете ли вы дополнительную работу?**

- да
- нет

**15. В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты работы? (отметьте по каждой строке)**

	Да, вполне	Не совсем	Не удовлетворяют	Затрудняюсь ответить
Содержание выполняемой работы				
Морально-психологический климат				
Перспективы служебной карьеры				
Распределение прав и обязанностей				
Уровень социальной защищенности				
Уровень оплаты труда				

**16. Что из перечисленного наиболее близко соотносится с понятием “служебная карьера”? (укажите не более трех позиций)?**

- возможность управлять большим количеством людей
- рост благосостояния
- служебный рост
- свобода действий
- власть и влияние
- безопасность
- ощущение уверенности и стабильности
- самосовершенствование
- что-то иное

**17. Видите ли вы возможность карьерного роста?**

***А. В данной организации***

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

***Б. В подразделении данной организации***

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

***В. В других подобных по профилю организациях***

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

**18. Поощряется ли руководством ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?**

***А. Внутри данной организации***

- да
  - не в полной мере
  - нет
  - если нет, то почему
- 

***Б. Внутри вашего структурного подразделения***

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет, то почему

**19. Как вы считаете, в полной мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?**

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет, то почему

**20. Стремитесь ли вы к повышению своей квалификации?**

- да
- нет
- если нет, то почему

**21. Каким образом вы хотели бы повысить свою квалификацию?**

- с отрывом от основной деятельности
- без отрыва от основной деятельности
- самообразование

**22. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?**

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет или не в полной мере, напишите, пожалуйста, почему

**23. Ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия:**

- соответствуют друг другу
- навыки выше возложенных на вас полномочий
- навыки ниже возложенных на вас полномочий

**24. Что, по вашему мнению, препятствует полной реализации ваших должностных обязанностей на данном рабочем месте (выберите альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)?**

- отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства
- недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со стороны подчиненных
- субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе
- поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям
- проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа
- затрудняюсь ответить
- другое (укажите)

**25. Что, по вашему мнению, необходимо для достойного положения в обществе? (выберите альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)**

- наличие связей
- наличие первоначального капитала
- трудоспособность
- престижная профессия
- знания и опыт
- затрудняюсь ответить
- другое (укажите)

**26. Как вы оцениваете разные стороны своей жизни в настоящее время? (отметьте по каждой строке)**

	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Затрудняюсь ответить
Вы питаетесь				
Вы одеваетесь				
Ваш заработок				
Ваши жилищные условия				
Возможность профессионального совершенствования				
Перспективы служебной карьеры				
Семейная ситуация				
Материальное положение семьи				
Жизнь в целом складывается				

**27. Есть ли у вас помимо основной работы дополнительные источники дохода?**

- да, есть, дополнительный доход превышает основной
- да, но доход невелик
- дополнительного источника дохода не имею, хотя он необходим
- нет, не нуждаюсь в дополнительных доходах

**28. Среднемесячный доход вашей семьи в пересчете на одного человека составляет:**

- до 3 тыс. руб.
- 3–6 тыс. руб.
- 6–9 тыс. руб.
- 9–15 тыс. руб.
- больше 15 тыс. руб.

**29. Каков ваш личный среднемесячный доход в настоящее время?**

- до 3 тыс. руб.
- 3–6 тыс. руб.
- 6–9 тыс. руб.
- 9–15 тыс. руб.
- больше 15 тыс. руб.

**30. Задерживают ли вам выплату заработной платы?**

- нет
- да, иногда
- да, регулярно на срок до дней

**31. Как вы оцениваете свое состояние здоровья в последние 2–3 года?**

- абсолютно здоров
- здоровье в целом хорошее
- здоровье удовлетворительное
- я, пожалуй, не вполне здоров
- здоровье совсем плохое

**32. С чем вы связываете возникновение заболеваний?**

- с наследственными факторами
- с отсутствием должного медицинского контроля
- с собственной беспечностью
- с использованием средств снятия стресса
- с переутомлением из-за необходимости “приработка”
- непосредственно с исполнением служебных обязанностей
- затрудняюсь ответить

**33. Какие социальные блага вы получаете от организации?**

---

**34. Знаете ли вы о видах моральных поощрений, существующих в вашей организации?**

- нет
  - если да, то о каких
- 

**35. Нужны ли различные виды морального поощрения?**

- нет
- да
- если да, то укажите какие:

устная благодарность

почетное звание

прочее

**36. Нужны ли вам следующие социальные блага?**

	полезно	бесполезно
Медицинское обслуживание		
Наличие спортивных учреждений		
Обеспечение продуктами питания		
Обеспечение бесплатными обедами		
Наличие детского сада		
Возможность летнего отдыха для детей		
Службы быта		

**37. Можете ли вы предложить что-нибудь еще?**

---

**38. На ваш взгляд, социальная защищенность работников вашей организации выше по сравнению с работниками большинства других организаций?**

- значительно лучше
- в чем-то лучше, в чем-то хуже



- значительно хуже
- трудно сказать

**39. Какую роль играют социальные программы и социальные мероприятия, проводимые в организации?**

- помогают привлечь необходимые организации кадры
- это один из факторов стимулирования труда
- это один из факторов закрепления работников в организации
- трудно сказать

**40. Кто должен играть наиболее существенную роль в социальной защите работников любой организации?**

- федеральные органы власти
- региональные органы власти
- городские органы власти
- организация
- сами работники организации

### Бланк анкеты кандидата

Уважаемый сосикатель!

Благодарим Вас за интерес к нашей вакансии.

В целях эффективного подбора персонала просим Вас заполнить анкету.

Предоставление Вами сведений, предусмотренных настоящей анкетой, является исключительно добровольным.

СПАСИБО!

Вакансия, на которую Вы претендуете				
Когда Вы сможете приступить к работе?		Уровень заработной платы, который интересен для Вас		
Фамилия, имя, отчество				
Дата рождения, возраст	Число	Месяц	Год	Полных лет
Место рождения				
Паспорт	Серия	Номер	Кем и когда выдан	
Адрес постоянной регистрации				
Адрес проживания				
Телефон домашний		Телефон мобильный		
Телефон контактный		E-mail		

Семейное положение	Ненужное (зачеркнуть/удалить)		
	Состою в зарегистрированном браке	Состою в незарегистрированном браке	В браке не состою
Состав семьи			
Степень родства (супруг (а), дети, родители, родные братья, сестры).	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Место работы/учебы, должность

Являетесь ли Вы военнообязанным(ой)?

Основное образование	Ненужное удалить (зачеркнуть)			
	Высшее	Неоконченное высшее	Среднее специальное	Среднее общее (11 классов)
Дата поступления (месяц, год)	Дата окончания (месяц, год)	Полное наименование учебного заведения	Форма обучения (дневная, вечерняя, заочная)	Специальность и квалификация по диплому

Дополнительное образование (курсы, тренинги и т.п.)

Дата поступления (месяц, год)	Дата окончания (месяц, год)	Полное наименование учебного заведения	Название курса (тренинга)

Профессиональный опыт

(три последних места работы в обратном хронологическом порядке):

Период работы	Дата приема (месяц, год)		Дата увольнения (месяц, год)		
Название предприятия					
Сфера деятельности предприятия					
Адрес предприятия					
Телефон предприятия		Веб-сайт			
Должность				Уровень зп	
Причина увольнения					
ФИО, должность, телефон лица, к которому можно обратиться за рекомендациями					

Период работы	Дата приема (месяц, год)		Дата увольнения (месяц, год)	
Название предприятия				
Сфера деятельности предприятия				
Адрес предприятия				
Телефон предприятия		Веб-сайт		

Должность		Уровень зп	
Причина увольнения			
ФИО, должность, телефон лица, к которому можно обратиться за рекомендациями			

Период работы	Дата приема (месяц, год)		Дата увольнения (месяц, год)	
Название предприятия				
Сфера деятельности предприятия				
Адрес предприятия				
Телефон предприятия		Веб-сайт		
Должность			Уровень зп	
Причина увольнения				
ФИО, должность, телефон лица, к которому можно обратиться за рекомендациями				

Я подтверждаю, что все сведения были предоставлены мною добровольно и даю согласие на их хранение, обработку, передачу и проверку потенциальным работодателем (наименование предприятия) в целях подбора персонала.

Подпись

Расшифровка подписи

Дата заполнения анкеты

### КОММЕНТАРИИ

(раздел заполняется представителями работодателя)

№	Должностные лица	Комментарии	ФИО, должность	Подпись
1	Менеджер службы персонала	после личной встречи		
2	Создатель заявки	после анализа документов кандидата		
3	Создатель заявки	после личной встречи		
4	Директор по персоналу			

Результаты этапов подбора и отметки о сообщении результатов кандидату  
(заполняется сотрудником службы персонала)

Этап подбора	Результат этапа	Отметка о сообщении результата кандидату (дата сообщения или отметка об отсутствии запроса со стороны кандидата)	Результат положительного сообщения (дата второго собеседования/ дата выхода на работу/отметка об отказе кандидата от дальнейшего взаимодействия)
Личная встреча с сотрудником СП			
Анализ документов создателем заявки			
Собеседование с создателем заявки			
Согласование директором по персоналу			

Бланк откликов по телефону

ВАКАНСИЯ					ДАТА			
№	Фамилия, имя, отчество	Возраст (полных лет)	Образование (учебное заведение)	Работает сейчас (да/нет)	Опыт работы (2 последних предприятия, должности, стаж)	Метро	Телефон	Примечания

## План личной встречи

Вопрос	Ответ
I. Знакомство	
Здравствуйте, меня зовут..., я занимаю должность .....	-
Как Вы доехали? Пусть до этого места работы удобен для Вас? Сколько времени заняла дорога к нам?	
Краткая презентация компании сфера деятельности, история, перспективы	-
Краткая информация о вакансии обязанности, условия, перспективы	-
Вам интересна наша вакансия?	
Сообщение условий процедуры подбора кандидата (заполнение анкеты, тестирования, количество и последовательность собеседований, время для принятия решения).	-
Пока Вы будете заполнять анкету, я, с Вашего согласия, ознакомлюсь с Вашими документами.	
II. Интервью	
1. Краткая презентация кандидата	
Расскажите, пожалуйста, немного о себе.	
2. Профессиональная деятельность.	
Расскажите, пожалуйста, о Вашем опыте профессиональной деятельности в области .....	
Расскажите, пожалуйста, о Вашей работе в компании "....."	
Пожалуйста, опишите кратко бизнес компании "....."	
Как Вы получили работу в компании "....."?	
Расскажите, пожалуйста, о Ваших функциональных обязанностях в компании "....."	
Какова была структура подразделения (организации), в котором Вы работали в "....."?	

Каковы Ваши основные профессиональные результаты за время работы в "....."?	
Что Вам больше всего нравилось (нравится) в Вашей работе в "....."?	
Что Вам меньше всего нравилось (нравится) в Вашей работе в "....."?	
Были ли какие-то ошибки, разочарования, неудачи за время работы в "....."?	
Было ли в вашей работе в "....." что-то, что Вы считали трудным для себя? Как Вы с этим справлялись?	
Как Вы считаете, каковы Ваши основные профессиональные достижения?	
Какие блоки работ по Вашей профессии Вам еще не приходилось выполнять?	
3. Образование.	
Вам нравится процесс обучения? Вы любите учиться?	
Почему Вы выбрали данную профессию (ВУЗ)?	
Чем был обусловлен выбор формы обучения?	
Что Вам дало образование для профессиональной деятельности?	
Почему Вы не работаете по полученной ранее специальности?	
Почему Вы отказались от получения высшего образования?	
В связи с чем Вы решили пройти переквалификацию (получить дополнительное образование)?	
Из каких источников Вы получаете дополнительные профессиональные знания?	
Планируете ли Вы получение еще какого-либо образования?	
4. Мотивация	
Чем Вас заинтересовала вакансия в нашей компании?	



Каковы причины того, что Вы оставляете (оставили) свою работу?	
При каких условиях Вы бы остались на прежнем месте работы?	
Чего Вы ждете от нового места работы? (Опишите «идеальное» с Вашей точки зрения место работы, которое Вы бы хотели найти).	
При каких условиях Вы покинете новую компанию в первую неделю работы?	
Что для Вас неприемлемо на работе?	
Возвращаясь к Вашей деятельности в "....." , как Вы считаете, что Вы, как личность, получили от работы в этой компании?	
Какой личный прогресс был достигнут Вами за время работы в "....." ?	
Какой фактор внес основной вклад в Ваши успехи к настоящему моменту?	
А каковы, как Вам кажется, причины Ваших неудач?	
Каковы Ваши долгосрочные цели в профессиональной деятельности?	
А каковы Ваши цели в жизни?	
Если бы Вы начинали все с начала, как бы Вы изменили свою жизнь и карьеру?	
За последние 5 лет, что реально сбылось из Ваших ожиданий?	
В каких работах Вы участвовали сверх своих обычных обязанностей? По каким причинам?	
Если бы к Вам приплыла золотая рыбка, о чем бы Вы ее попросили?	
Какова Ваша жизненная философия? Каков Ваш жизненный девиз?	
Что побуждает людей к продуктивной и эффективной работе?	
Что нравится людям в работе?	
Почему человек выбирает ту или иную профессию?	
Что может заставить человека уволиться?	

Почему люди стремятся сделать карьеру?	
Представьте себе, что Вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?	
5.Коммуникации.	
Какие черты или качества Вам импонировали(-уют) в Ваших руководителях/подчиненных/сотрудниках?	
Какие требования Вы предъявляете к подчиненным?	
Как Вам кажется, как бы Вас описал ваш прошлый (настоящий) руководитель? (подчиненные, отрудники, друзья, родственники).	
Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	
В каком коллективе сотрудники чувствуют себя наиболее комфортно?	
Как Вы считаете, какие личностные качества наиболее значимы для успешного общения с людьми?	
Какие принципы поведения в жизни являются для Вас основополагающими? Каковы Ваши нравственные принципы?	
6.Увлечения.	
Расскажите, пожалуйста, о ваших увлечениях, хобби.	
Как Вы проводите отпуск, выходные?	
7.Семья	
Как Ваша семья относится к выбранной Вами профессии?	
А как в семье относятся к возможности Вашей работы в нашей компании?	
Готовы ли Вы к ненормированному графику работы / командировкам/ работе по выходным?	
III. Вопросы соискателя сотруднику службы персонала	
Пожалуйста, задайте вопросы, которые у Вас возникли по ходу интервью.	

IV. Презентация вакансии в ключе ценностей кандидата.	
Узнав о Вас больше, могу сказать, что наша вакансия будет Вам интересна ..., позволит Вам..., откроет для Вас возможности ....	
V. Предложение пройти тестирование.	
Ваша кандидатура интересна, мы предлагаем Вам пройти тестирование, если Вы согласитесь, мы будем рады	
VI. Информирование кандидата о дальнейшем взаимодействии	
Мы будем рассматривать кандидатуры в течение ..... дней (недель). А: после этого мы свяжемся с Вами и сообщим результаты. Б: пожалуйста, позвоните в службу персонала (указать конкретный день).	
VII. Завершение личной встречи.	
Спасибо, что пришли к нам. Было очень приятно с Вами пообщаться. До свидания.	

**БАЛАНСОВЫЙ РАСЧЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПОТРЕБНОСТИ ЦЕХА 630 В РАБОЧИХ КАДРАХ**

	Фактическая численность на начало года	Плановая численность на конец года	Дополнительная потребность на прирост численности	Дополнительная потребность на замену выбытия	Дополнительная потребность, всего	Источники обеспечения дополнительной потребности			
						набор со стороны	набор из СПТУ	набор из средних специальных учебных заведений	подготовка, переподготовка на производстве
Всего рабочих, в том числе по профессиям									
Итого									

## АНКЕТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ЦЕХА 630

Уважаемый коллега! Для выявления актуальных проблем, связанных с вопросами профессионального образования нам необходимо учесть Ваше мнение – мнение компетентного специалиста в данной профессиональной деятельности.

Для ответа на вопросы анкеты Вам достаточно указать (обвести ручкой) вариант наиболее подходящего ответа. Вы можете также детализировать свои предложения, дать пояснения и высказать замечания.

Вопрос	Вариант ответа
1. Что Вы понимаете под корпоративным профессиональным образованием (отметьте все необходимые варианты)?	1. Профессиональное образование в корпоративных университетах
	2. Внутрифирменное обучение на предприятии вновь принимаемых работников
	3. Внутрифирменное обучение, переподготовка, повышение квалификации работников
	4. Целевая контрактная подготовка специалистов в рамках государственного заказа
	5. Профессиональное образование в государственных профессиональных учебных заведениях на условиях социального партнерства
	6. Другое
2. Имеется ли в цехе программа формирования корпоративной культуры предприятия?	1. Да 2. Нет
3. Существует ли служба по подготовке и переподготовке кадров на предприятии?	1. Да 2. Нет
4. Существует ли программа повышения квалификации рабочих и специалистов?	1. Да 2. Нет
5. Можно ли считать, что применение корпоративной формы обучения способствует более эффективной работе предприятия?	1. Да
	2. Пожалуй, да
	3. Пожалуй, нет
	4. Нет
	5. Пока трудно сказать

6. Какую профессиональную функцию, на Ваш взгляд, должно в первую очередь формировать корпоративное профессиональное образование?	1. Техническая грамотность (умение читать чертежи, технологические процессы и т.д.)
	2. Знание технологии производства
	3. Профессиональная компетентность
	4. Профессионально-важные качества – инициативность, трудолюбие, новаторство, творчество и другие (укажите какие)
	5. Что-то еще (укажите)
7. Какие виды профессиональной деятельности нужно осваивать рабочим и специалистам в процессе корпоративного обучения (отметьте все необходимые варианты)?	1. Организационно – управленческие
	2. Конструкторские
	3. Технологические
	4. По обслуживанию и ремонту
	5. По автоматизации технологических процессов и производств
	6. По измерительным технологиям
	7. По управлению качеством продукции
	8. По работе с профессионально – ориентированными программными продуктами на ПК
	9. По информатизации управления
	10. По эксплуатации и обслуживанию ПК, периферийных устройств и оргтехники
	11. По работе на наукоемком технологическом оборудовании в качестве наладчиков, операторов
	12. По деловой коммуникабельности
	13. По экономическим вопросам
	14. По правовой подготовке
	15. По узкой специализации
	16. По широкому профилю подготовки
8. В чем заключаются сильные стороны корпоративного обучения?	1. Высокий уровень практических навыков
	2. Связь с производством
9. Каким именно требованиям руководителей предприятий чаще всего не отвечают выпускники учебных заведений?	1. Принимать самостоятельные решения.
	2. Недостаточна компьютерная подготовка
	3. Что-то еще (укажите)
10. Имеются на предприятии профессиональные стандарты по специальностям и профессиям?	1. Да 2. Нет
11. Прорабатываются на предприятии вопросы корпоративных профессиональных компетенций?	1. Да 2. Нет

12.Какое место отводится региональному техническому колледжу (техникуму) и другим учреждениям профессионального образования в корпоративной системе подготовки кадров?	1. Использование базы колледжа
	2.Привлечение педагогического потенциала ко всем этапам переподготовки и повышения квалификации рабочих и специалистов среднего звена
	3. Создание корпоративного центра по профессиональному образованию.
	4. Другое, что именно?
13. Сведения об участнике анкетирования	
ФИО участника опроса	
должность	
Наименование учреждения, предприятия, организации	
Стаж работы на предприятиях отрасли	
Подпись	
Дата анкетирования	

Спасибо, что нашли время заполнить нашу анкету!  
Удачи и успехов Вам!